

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**IMPACTS DES VALEURS PRO DURABLES DE DIRIGEANTS DE PME SUR
LES PRATIQUES DURABLES DE LEURS ENTREPRISES**

**THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU**

**DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES ET
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

PAR

MARIE ROMUALD BERNARD POUKA POUKA

JUILLET 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Impacts des valeurs pro durables de dirigeants de pme sur les pratiques durables de leurs entreprises

Marie Romuald Bernard Pouka Pouka

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Étienne St-Jean

Président du jury

François Labelle

Directeur de recherche

François L'Écuyer

Co-directeur

Jean Cadieux

Représentant de l'UdeS

Viviane Ondoua Biwolé

Examinatrice externe

Carolynne Aubin

Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

Au cours des dernières décennies, d'importants changements économiques, sociaux et environnementaux ont eu un impact mondial, avec les entreprises en partie responsables de ces bouleversements. Il est désormais demandé aux entreprises d'adopter des comportements plus responsables. Les valeurs des dirigeants sont souvent citées comme moteurs principaux dans l'adoption de pratiques durables, mais peu d'études se sont concentrées sur ce sujet dans le contexte des PME. Cette thèse examine donc comment les valeurs personnelles des dirigeants de PME influencent les pratiques durables de leurs entreprises à travers différentes dimensions du développement durable (environnementale, sociale et sociétale).

Cette recherche trouve sa pertinence dans le cadre d'une résidence en entreprise réalisée auprès d'une société spécialisée dans divers domaines, notamment celui de l'énergie. L'entreprise cherchait à mieux comprendre les liens des PME du Québec avec les pratiques en matière d'efficacité énergétique, dans le but de les accompagner vers une meilleure maîtrise de leur consommation d'énergie. La résidence en entreprise, bien que ne portant pas sur toutes les dimensions du développement durable, a servi de prétest pour certains aspects de la recherche, notamment environnementaux. L'étude s'est penchée sur les liens entre les facteurs d'influence et l'engagement des PME envers l'aspect énergétique du développement durable. Elle a identifié plusieurs variables individuelles, organisationnelles et institutionnelles comme déterminants de cet engagement. En outre, elle a souligné la nécessité de considérer les différentes configurations et profils des PME engagées dans des pratiques durables.

L'engagement des entreprises en matière de développement durable est remis en question à la lumière de plusieurs théories visant à comprendre les raisons et les processus de changement de comportement. Dans cette étude, l'impact des valeurs des dirigeants de PME sur les pratiques durables de leurs entreprises est examiné en utilisant à la fois des analyses linéaires et des analyses configurationnelles, permettant ainsi une vision multiangulaire et dynamique de l'objet de recherche. Les données ont été recueillies auprès de 409 PME du Québec.

Les résultats de cette étude révèlent que certaines valeurs sont étroitement liées aux pratiques environnementales (PENV), tandis que d'autres ne le sont pas, et que les attitudes et les motivations environnementales jouent un rôle dans cette relation. Ces résultats contribuent à éclairer le « gap valeurs-actions ». De plus, l'étude identifie diverses conditions qui influent sur l'adoption de pratiques durables par les PME. Enfin, elle suggère que certaines valeurs sont plus spécifiquement associées à certaines dimensions du développement durable.

Cette étude offre des implications théoriques et managériales significatives pour les sciences de gestion. Elle permet de préciser quelles valeurs des dirigeants favorisent les pratiques durables. L'utilisation de l'analyse configurationnelle permet de broser un portrait des PME engagées dans le développement durable. Pour les décideurs, cela facilite la mise en place de politiques durables en tenant compte des valeurs des dirigeants. De plus, une meilleure compréhension des configurations menant aux pratiques de développement durable permettra de clarifier de nombreuses actions et comportements, jusqu'ici perçus comme disparates et sans liens directs.

RÉSUMÉ

Le développement durable (DD) s'impose désormais comme un enjeu majeur pour les petites et moyennes entreprises (PME) et leurs partenaires, qu'il s'agisse des organismes de soutien, des institutions universitaires ou des décideurs publics. Cet intérêt croissant témoigne d'une prise de conscience accrue des répercussions économiques, sociales et environnementales associées à la durabilité des entreprises. Les recherches récentes soulignent le rôle prépondérant des valeurs portées par les dirigeants de PME dans l'adoption de pratiques durables. Cependant, ces valeurs, à elles seules, ne suffisent pas à rendre compte de l'engagement de ces entreprises envers le DD. D'autres éléments contextuels et organisationnels, tels que les motivations internes et externes ou encore l'orientation entrepreneuriale, viennent également moduler cet engagement. Bien que l'importance des valeurs ait été reconnue, rares sont les études qui ont exploré en profondeur le fossé entre les convictions des dirigeants et les actions concrètes qu'ils déploient, phénomène souvent qualifié de « gap valeurs-actions ». De surcroît, ces recherches négligent fréquemment la diversité des configurations possibles dans l'adoption de pratiques durables, en appréhendant de manière monolithique les valeurs et les pratiques, ce qui entrave la compréhension des dynamiques spécifiques aux PME. Or, la littérature souligne la segmentation des valeurs liées au DD, avec d'une part les valeurs de self-transcendance (biosphériques et altruistes), et d'autre part les valeurs de *self-enhancement* (égoïstes et hédoniques). Par ailleurs, les pratiques durables recouvrent des dimensions environnementales, de gestion des ressources humaines et communautaires. Notre étude, portant sur 409 PME québécoises, ambitionne de combler ces lacunes en analysant la relation entre les valeurs des dirigeants et les comportements durables de leur entreprise, tout en proposant une typologie des PME durables pour mieux identifier les divers profils d'engagement.

Mots clés : PME durables – Valeurs pro durables – Ensembles flous – Analyse comparative configurationnelle (EFACC).

ABSTRACT

Sustainable development (SD) has now become a major issue for small and medium-sized enterprises (SMEs) and their partners, including support organizations, academic institutions, and public policymakers. This growing interest reflects an increased awareness of the economic, social, and environmental impacts associated with corporate sustainability. Recent research highlights the pivotal role of SME leaders' values in the adoption of sustainable practices. However, these values alone do not fully explain the engagement of these companies in SD. Other contextual and organizational factors, such as internal and external motivations, as well as entrepreneurial orientation, also influence this commitment. While the importance of values has been acknowledged, few studies have thoroughly examined the gap between leaders' beliefs and the concrete actions they implement, often referred to as the "value-action gap." Furthermore, these studies frequently overlook the diversity of possible configurations in the adoption of sustainable practices, by considering values and practices in a monolithic way, which limits the understanding of SMEs' specific dynamics. Yet, the literature underscores the segmentation of values related to SD, distinguishing between self-transcendence values (biospheric and altruistic) and self-enhancement values (self-centered and hedonic). In addition, sustainable practices encompass environmental, human resource management, and community dimensions. Our study, conducted among 409 Quebec SMEs, aims to fill these gaps by analyzing the relationship between leaders' values and the sustainable behaviors of their companies, while proposing a typology of sustainable SMEs to better identify the various profiles of commitment to SD.

Keywords: Sustainable SMEs – Pro-sustainable values – Fuzzy sets – qualitative comparative analysis (fsQCA)

TABLE DE MATIÈRES

SOMMAIRE	3
RÉSUMÉ.....	5
ABSTRACT.....	6
TABLE DE MATIÈRES	7
LISTE DES TABLEAUX.....	12
LISTE DES FIGURES	14
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	15
REMERCIEMENTS.....	17
INTRODUCTION	19
PREMIER CHAPITRE : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	23
1.1 THÈME DE RECHERCHE.....	23
1.2 SOURCES DE LA PROBLÉMATIQUE	23
1.2.1. La pollution environnementale et le changements climatique généré par les activités des PME.....	24
1.2.2. La responsabilité sociale des entreprises face à l'enjeu environnemental.....	27
1.2.3. Les valeurs des dirigeants dans l'engagement envers la RSE	31
1.3 PROBLÈME MANAGÉRIAL.....	33
1.4 JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE.....	34
1.4.1. Pertinence sociale.....	34
1.4.1.1. Contribution des entreprises à la dégradation de l'environnement.....	35
1.4.1.2. Importance relative de la PME et sa contribution au développement durable.....	36

1.4.2. Complexité et enjeux stratégiques du comportement durables des PME.....	40
1.4.2.1. Besoin d'investiguer davantage la relation ambiguë entre les valeurs, les attitudes et les comportements durables.....	41
1.4.2.2. Besoin de comprendre la complexité et les multiples configurations possibles du comportement environnemental.....	41
DEUXIÈME CHAPITRE : CONTEXTE THÉORIQUE.....	44
2.1 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES.....	44
2.1.1. Définition de la responsabilité sociale des entreprises.....	45
2.1.2. Responsabilité sociale des entreprises et comportements durables dans les PME : vers une stratégie intégrée.....	48
2.2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	50
2.2.1. Historique et définitions du développement durable.....	50
2.2.2. Le développement durable dans les entreprises.....	52
2.3 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ENTREPRISES : PRISME THÉORIQUE.....	53
2.3.1. Les fondements théoriques.....	54
2.3.1.1. La théorie des parties prenantes (TPP).....	54
2.3.1.2. La théorie basée sur les ressources (RBV).....	57
2.3.1.3. La théorie néo-institutionnelle.....	58
2.3.1.4. Value Attitude Behavior Model.....	60
2.4 LA PME.....	62
2.4.1. Définition de la PME.....	63
2.4.2. Opérationnalisation de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME.....	64
2.4.2.1. Les pratiques environnementales.....	64
2.4.2.2. Les pratiques sociales.....	65

2.4.3. Facteurs motivationnels des initiatives RSE des PME.....	67
2.4.4. Retombées et obstacles de l'adoption de la RSE dans les PME	69
2.5 CADRE CONCEPTUEL.....	70
2.5.1. Les facteurs d'influence de la RSE dans les PME.....	70
2.5.1.1. Les facteurs contextuels.....	72
2.5.1.2. Les facteurs organisationnels.....	75
2.5.1.3. Les facteurs individuels.....	77
2.6 LES VALEURS ET LES ATTITUDES.....	78
2.6.1. Les valeurs.....	78
2.6.1.1. Contexte historique et définitions.....	78
2.6.1.2. La source des valeurs.....	79
2.6.1.3. La nature des valeurs.....	79
2.6.1.4. Inaltérabilité, universalité et culturalité des valeurs.....	80
2.6.1.5. Le modèle des valeurs de Schwartz.....	81
2.6.1.6. Les valeurs du développement durable.....	86
2.6.2. Les attitudes.....	88
2.6.2.1. Quelques définitions des attitudes.....	88
2.6.2.2. L'attitude environnementale et son opérationnalisation.....	89
2.7 QUESTION DE RECHERCHE.....	91
TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE.....	94
3.1. CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES.....	94
3.2. DESIGN DE RECHERCHE.....	98
3.2.1. Conception du questionnaire.....	99
3.2.2. Opérationnalisation des construits.....	100

3.2.3. Considérations éthiques.....	101
3.2.4. Collecte de données.....	102
3.2.4.1. Population et échantillonnage.....	102
3.2.4.2. Administration du questionnaire.....	104
3.2.4.3. Plan de relance.....	104
3.3. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON.....	105
3.3.1. Répondants.....	105
3.3.2. Entreprises.....	106
3.4. FIDELITÉ ET VALIDITÉ DES VARIABLE DE LA RECHERCHE.....	106
3.4.1. Variables directes.....	107
3.4.1.1. Age.....	107
3.4.1.2. Taille.....	107
3.4.1.3. Export.....	107
3.4.1.4. Réseau.....	108
3.4.1.5. Secteur.....	108
3.4.2. Construits formatifs.....	108
3.4.3. Construits reflexifs.....	111
3.5. PLAN D'ANALYSE STATISTIQUE.....	116
3.5.1. Analyse descriptive.....	116
3.5.2. Analyse corrélacionnelle : modèle de médiation.....	117
3.5.3. Analyse configurationnelle : <i>Qualitative Comparative Analysis</i> (QCA).....	118
3.5.3.1. Fondements de la QCA.....	118
3.5.3.2. Processus d'analyse QCA.....	118
3.6. STRUCTURE DES ARTICLES.....	120

3.6.1. Articles et méthodologie.....	120
3.6.2. Convergence et complémentarité des articles.....	122
QUATRIÈME CHAPITRE - ARTICLES DE THÈSE.....	123
ARTICLE 1. Le gap « valeurs-actions » environnementales des pme : le paradoxe entre les convictions profondes et les motivations instrumentales.....	124
ARTICLE 2. Exploration des facteurs permettant l'adoption des pratiques environnementales au sein des PME : une analyse configurationnelle.....	161
ARTICLE 3. Impact spécifique des valeurs biosphériques et altruistes sur les dimensions environnementales et sociales de la durabilité des PME	199
CINQUIÈME CHAPITRE-DISCUSSION.....	245
5.1 DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	245
5.1.1. La complexité valeur-comportement : vers un modèle intégratif.....	249
5.1.2. L'analyse différenciée dans les pratiques durables	261
5.1.2.1. Influences sur les pratiques environnementales.....	261
5.1.2.2. Influences sur les pratiques de gestion des ressources humaines.....	263
5.1.2.3. Influences sur les pratiques communautaires.....	264
5.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES.....	267
5.3 CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES.....	274
5.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	278
CONCLUSION.....	282
BIBLIOGRAPHIE.....	284
ANNEXE.....	328

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 L’empreinte environnementale des PME contributrices à la pollution et aux changements climatiques.....	38
Tableau 2.1 Évolution de la responsabilité sociale des entreprises.....	47
Tableau 2.2 Chronologie du développement durable	52
Tableau 2.3 Pratiques environnementales des PME.....	67
Tableau 2.4 pratiques sociales des PME.....	67
Tableau 2.5 Facteurs liés à l’engagement durable des PME.....	71
Tableau 2.6 Les 10 valeurs du modèle de Schwartz et leurs contenus.....	82
Tableau 3.1 Les paradigmes épistémologiques.....	95
Tableau 3.2 Les construits et leur échelle de mesure.....	100
Tableau 3.3 Répartition des répondants de la base des données (n=409)	105
Tableau 3.4 Répartition des entreprises de la base des données (n=409)	106
Tableau 3.5 Facteurs d’inflation de la variance (VIF) pour les items de la variable PCOMM.....	110
Tableau 3.6 Facteurs d’inflation de la variance (VIF) pour les items de la variable PENV.....	110
Tableau 3.7 Facteurs d’inflation de la variance (VIF) pour les items de la variable PGRH.....	110
Tableau 3.8a Résultats des analyses de fiabilité et de validité des construits réflexifs.....	113
Tableau 3.8b Résultats des analyses de fiabilité et de validité des construits réflexifs.....	114

Tableau 5.1 Tableau récapitulatif des hypothèses et analyses des pratiques environnementales et sociales dans les PME.....	248
Tableau 5.2 Synthèse des résultats de l'influence des VST.....	259
Tableau 5.3 Synthèse des résultats de l'influence des VSE.....	260
Tableau 5.4 Profils des dirigeants et leviers d'action recommandés.....	278

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Évolution de la température moyenne annuelle mondiale de 1850 à 2020.....	26
Figure 2.1 Les trois composantes du développement durable.....	53
Figure 2.2 Le circumplex des 10 types motivationnels de Schwartz.....	85
Figure 5.1 Processus de recherche.....	247

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AFP : Agence France Presse

AIE : Agence internationale de l'énergie

CE : Commission Européenne

COP21: Conference of the Parties

DD : Développement durable

fsQCA: Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis

GES : Gaz à effet de serre

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

GRH : gestion de ressources humaines

INS/RG : Institut national de la statistique du Cameroun/Recensement Général

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

ISO : Organisation internationale de la normalisation

MOT_EXT : Motivations externes

MOT_INT : Motivations internes

NEP: New Environmental Paradigm

NEPS: New Environmental Paradigm Scale

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique

OE : Orientation entrepreneuriale

ODD : Objectifs du développement durable

ONU : Organisation des Nations Unis

ONUDI : Organisation des Nations Unis pour le développement industriel

ORSE : Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises

PCOMM : Pratiques communautaires

PDD : Pratiques de développement durable

PENV : Pratiques environnementales

PGRH : Pratiques en lien avec la gestion de ressources humaines

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNUD : Programmes des Nations Unis pour le développement

PNUE : Programmes des Nations Unies pour l'environnement

QCA : Qualitative Comparative Analysis

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

TPE: Très Petites Entreprises

UICN: International union for conservation of nature

VSE: Valeur de self enhancement

VST: Valeur de self transcendence

VST_ALTR : Valeurs altruistes

VST_BIOS : Valeurs Biosphériques

REMERCIEMENTS

La présente thèse de doctorat est le cheminement d'un long parcours qui a été finalisé grâce aux concours déterminants de plusieurs personnes autant sur le plan intellectuel, psychologique, que matériel. De ce parcours ont émaillé de nombreux échanges, rencontres et discussions qui m'ont permis de terminer cette thèse de doctorat. Je profite de l'occasion qui m'est offerte pour exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont été une ressource pour moi durant ces années de dur labeur.

Je tiens à exprimer ma plus sincère gratitude au professeur François Labelle pour m'avoir accepté comme étudiant en doctorat. Notre collaboration a débuté lors de mon cycle de maîtrise, où il a rapidement décelé mes « aptitudes à la recherche » et m'a encouragé à poursuivre en doctorat avec lui. Je le remercie pour sa disponibilité, son écoute, sa rigueur et son soutien tout au long de mon parcours. Plus qu'un directeur de thèse exceptionnel, François est un mentor inspirant, offrant des opportunités sans jamais les imposer, toujours bienveillant et compréhensif. Merci, François, d'avoir cru en moi et de m'avoir guidé vers une recherche que j'aime profondément.

Je tiens à remercier un autre François qui a été un autre artisan très important dans ce projet doctoral. C'est le professeur François L'Écuyer le co-directeur de recherche de ma thèse. François est une personne méticuleuse et rigoureuse qui ne laisse rien au hasard. François, je remercie pour tes encouragements constants, tes conseils judicieux et ton dévouement tout au long de ce projet doctoral, je te remercie de m'avoir poussé à me dépasser.

Je remercie chaleureusement les membres de mon comité de thèse, au professeur Étienne St-Jean (Président du jury), et au professeur Jean Cadieux (membre du jury) pour leur évaluation objective et rigoureuse, mais également pour leurs conseils avisés, d'abord de mon examen de synthèse, ensuite de ma proposition de recherche, et aujourd'hui de ma thèse de doctorat. Deux autres membres ont accepté de se joindre au comité et ont pris le temps de lire et évaluer ma thèse, malgré les multiples engagements

qui sont les leurs. Pour cette disponibilité, je tiens à remercier le professeur Viviane Ondoua Biwolé et Madame Carolyne Aubin.

Une thèse est un parcours initiatique qui ne se résume pas au document que vous tenez entre les mains. Sa réalisation est un travail fait de rencontres, de débats, et d'apprentissages. À ce titre, je tiens à remercier l'INRPME, dont je suis membre pour les bureaux mis à ma disposition, pour ses séminaires (Chicha), pour son Bootcamp en gestion qui ont sans cesse affiné nos qualités de chercheur.

Je veux également témoigner de ma grande gratitude à Rahma Chouchane, chercheuse postdoctorale pour son implication et ses conseils avisés. Nos discussions m'ont permis de reprendre confiance.

Je remercie l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières et particulièrement le programme du DBA et ses enseignants qui m'ont permis d'acquérir des outils nécessaires pour effectuer cette recherche.

Mes remerciements vont aussi à plusieurs organismes (Hydro-Québec et la Banque TD) sans lesquelles les données sur lesquelles j'ai travaillé n'auraient pas été disponibles. Je remercie également l'organisme canadien Mitacs, le fonds de recherche du Québec et la fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour les bourses accordées pendant mon doctorat.

Je souhaite remercier mes collègues doctorants pour tous les échanges que nous avons partagés et qui m'ont permis d'avoir parfois un autre regard sur ma thèse.

Enfin, mes remerciements vont à ma famille les POUKA. À ma feuë mère Sophie Mimosette partie quelques mois avant ma soutenance et mon feu père Louis-Marie, pour l'ensemble des sacrifices qui ont été consentis pour mon éducation. À mes filles, mes princesses Rubi-Sophie, Jade Lama et Néferet Bonji d'avoir été compréhensives par rapport au temps que ma thèse a pu grignoter sur le temps qui aurait dû leur être consacré. Je ne saurais terminer sans avoir une pensée pour ma sœur, la docteure en pharmacie Marie Catherine Bernadette Kidik Pouka, décédée durant mon parcours doctoral. Enseignante et grande chercheuse, nous discussions beaucoup sur la recherche et la publication. *Frangine, tu me manques.*

INTRODUCTION

La planète est confrontée à une dégradation environnementale alarmante (GIEC, 2022), avec un changement climatique largement attribué aux activités humaines (NASA, 2020). Cette crise mondiale est illustrée par de nombreux sommets internationaux (Rio, 1992 ; Johannesburg, 2002 ; Cartagena, 2003 ; Kyoto, 2005 ; Copenhague, 2009 ; Paris, 2015 ; Glasgow, 2021 ; Charm el-Cheikh, 2022 ; Dubaï, 2023) et par les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies (2016), soulignant l'urgence d'un monde plus résilient et responsable.

Il est indéniable que les entreprises, quelle que soit leur taille, jouent un rôle central dans cette dynamique. Les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent plus de 97 % des entreprises dans de nombreux pays, contribuent de manière significative aux impacts environnementaux. Par exemple, en Europe, elles sont responsables de 60 % à 70 % de la pollution industrielle (Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2015)). De plus, elles participent fortement à la consommation énergétique mondiale, représentant plus de 13 % de la demande énergétique industrielle totale (Agence internationale de l'énergie (AIE, 2015)).

Face à ces constats, les entreprises sont incitées à adopter des pratiques de gestion plus durables à travers deux concepts :

- Le développement durable (DD) est un cadre global visant à équilibrer les impératifs économiques, sociaux et environnementaux afin d'assurer un avenir viable pour les générations futures (Brundtland, 1987). Il s'adresse à l'ensemble des acteurs de la société, y compris les entreprises.
- La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est l'application du DD au sein des organisations, en définissant les engagements des entreprises envers la société et l'environnement (Carroll, 1991 ; Freeman et al., 2010). Elle englobe des actions concrètes, telles que la réduction des émissions de carbone, l'adoption de pratiques éthiques ou la promotion de l'équité sociale (Schaltegger et al., 2019).

Ainsi, bien que la RSE et le DD soient liés, ils ne sont pas équivalents. Dans cette thèse, l'accent est mis sur les actions concrètes des PME, c'est pourquoi la RSE est le concept privilégié. Toutefois, bien que la RSE soit spécifiquement orientée vers les entreprises, elle s'inscrit dans une perspective plus globale de développement durable.

Dans ce contexte, la littérature met en évidence l'influence déterminante des valeurs des dirigeants dans l'adoption des pratiques durables par les PME (Brammer et al., 2012 ; Spence, 2016). Pourtant, cet aspect demeure sous-étudié et insuffisamment défini (García-Valiñas et al., 2012 ; Schaefer et al., 2018, 2020). L'impact des valeurs sur les comportements des dirigeants est parfois généralisé ou réduit à une approche linéaire, alors qu'il pourrait révéler des profils distincts d'engagement (Parker et al., 2009 ; Labelle et al., 2016).

Afin de mieux comprendre ces dynamiques, cette thèse s'intéresse à l'influence des valeurs des dirigeants sur l'adoption des pratiques de développement durable (PDD) dans les PME. Cette question est essentielle, car elle permet d'identifier différents profils d'engagement, facilitant ainsi l'élaboration de politiques d'accompagnement adaptées pour les décideurs publics et les organismes de soutien aux PME. Elle offre également aux dirigeants eux-mêmes une grille de lecture comparative de leur engagement par rapport à d'autres entreprises. Pour atteindre ces objectifs, une question de recherche générale soulevée est : les valeurs « pro durables » des dirigeants des PME du Québec exercent-elles une influence sur l'adoption des comportements durables dans leurs entreprises ? Cette question de recherche générale sera étudiée à travers trois articles distincts.

Le premier article s'inspire de la *Value-Attitude-Behavior (VAB) model*, plus précisément sur le modèle de la hiérarchie cognitive de Homer et Kahle (1988) pour analyser la relation entre les valeurs et les comportements environnementaux des dirigeants, en examinant le rôle médiateur des attitudes et des motivations environnementales. Il met en évidence le « gap valeurs-actions », soit l'écart entre les convictions des dirigeants et leurs pratiques réelles. L'étude révèle que, bien que les valeurs influencent les comportements, elles ne suffisent pas à elles seules à

expliquer l'engagement environnemental des dirigeants de PME. De plus, l'exploration des relations entre valeurs et comportements s'est principalement appuyée sur des approches corrélationnelles, révélant des relations linéaires sans en préciser la nature. Par conséquent, l'utilisation d'un modèle configurationnel, tel que l'Analyse Qualitative Comparative (QCA) de Ragin (1987), est nécessaire. Cette approche permet de prendre en compte l'effet simultané et croisé de multiples variables, créant ainsi des profils de PME allant des plus engagées aux moins engagées dans la mise en place des pratiques durables.

Le deuxième article repose sur la théorie des valeurs de Schwartz (1992) pour explorer comment les valeurs, combinées à d'autres facteurs, peuvent offrir des solutions efficaces face aux défis climatiques et environnementaux. En particulier, il met en lumière les valeurs de *self-transcendance* (VST), qui incluent des valeurs biosphériques et altruistes, comme des moteurs essentiels pour des comportements environnementaux proactifs. Ces valeurs sont perçues comme des leviers puissants pour encourager des actions en faveur de la durabilité. L'article s'appuie ainsi sur cette théorie pour expliquer comment les valeurs individuelles influencent les décisions et les actions destinées à préserver l'environnement.

Le troisième article va au-delà de l'identification des valeurs biosphériques et altruistes comme moteurs des comportements pro-environnementaux. Il examine en profondeur l'impact de chaque valeur sur les trois dimensions du DD : environnementale, sociale et communautaire. En analysant ces influences spécifiques, l'article met en lumière comment les dirigeants d'entreprises peuvent intégrer ces valeurs dans leurs pratiques de gestion, influençant ainsi non seulement leurs actions environnementales, mais aussi leur approche des enjeux sociaux et communautaires qui façonnent le DD à long terme. Cet article propose également une typologie des PME durables, visant à affiner la compréhension des profils des dirigeants et des dynamiques décisionnelles au sein de ces entreprises. Cette typologie permet de mieux appréhender les facteurs influençant leurs choix en matière de développement durable.

L'originalité de cette étude réside dans deux aspects principaux. D'abord, elle adopte un cadre conceptuel intégré permettant d'examiner simultanément plusieurs variables influençant la RSE dans les PME, telles que les valeurs des dirigeants, les pratiques organisationnelles et les régulations externes, comme identifiées dans la littérature. En combinant ces variables, ce cadre propose une approche plus globale des facteurs déterminants de la RSE au sein des PME du Québec, surpassant ainsi les approches antérieures souvent limitées à une ou deux dimensions du DD ou des facteurs d'engagement. Ensuite, l'approche méthodologique adoptée, qui combine à la fois des analyses de régression et des analyses de configuration. Cette approche permet de mettre en évidence plusieurs autres paramètres susceptibles de fournir une meilleure compréhension du phénomène étudié. Cette étude, qui porte sur un échantillon conséquent de 409 PME, vise à démontrer l'importance des valeurs dans l'engagement des PME envers le DD en examinant leur association avec d'autres variables considérées comme importantes pour comprendre les comportements des PME (Jha et Rangarajan, 2020).

La thèse est structurée en plusieurs chapitres. Le premier identifie la problématique managériale, ses sources et ses enjeux. Le deuxième chapitre examine la littérature pour définir la question de recherche générale et les questions spécifiques abordées dans les trois articles. Le troisième chapitre détaille la méthodologie employée. Les trois articles constituant la thèse sont présentés dans le quatrième chapitre. Le cinquième chapitre propose une discussion, et la conclusion récapitule l'ensemble du travail réalisé.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Ce chapitre souligne l'importance des enjeux environnementaux dans les domaines académique et professionnel, clarifie la problématique de recherche, et propose des questions pour orienter des études futures.

1.1 THÈME DE RECHERCHE

Cette recherche, inspirée par l'expérience professionnelle de l'étudiant, se concentre sur le rôle des PME dans la construction d'une société plus durable. Elle vise à comprendre comment ces entreprises, en tant qu'acteurs clés, contribuent au DD. L'étude porte particulièrement sur les valeurs et les actions des dirigeants de PME en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et DD.

- **Impacts des valeurs pro durables de dirigeants de PME sur les pratiques durables de leurs entreprises**

1.2 SOURCES DE LA PROBLÉMATIQUE

La problématique de cette recherche émerge d'un thème axé sur la dégradation environnementale, la reconnaissance de ces problèmes, et les solutions possibles. Trois éléments essentiels sont à l'origine de cette problématique : l'impact croissant de la dégradation sur les écosystèmes et les sociétés, la prise de conscience souvent insuffisante de ces enjeux, et la quête de solutions efficaces pour atténuer les effets néfastes tout en favorisant une gestion durable. Ils sont énumérés comme suit :

1. La pollution environnementale et le changement climatique générés par les activités des PME ;
2. La responsabilité sociale des entreprises face à l'enjeu environnemental et social ;
3. L'importance des valeurs des dirigeants dans l'engagement envers la RSE.

1.2.1 La pollution environnementale et le changement climatique générés par les activités des PME

a) La pollution environnementale

La société actuelle repose sur un modèle « extractiviste » qui maximise la production pour répondre à une consommation infinie, souvent au détriment de l'environnement. Ce modèle exploite les ressources naturelles sans prendre en compte leur renouvellement ou la capacité des écosystèmes à les restaurer, notamment dans les secteurs industriels et agricoles où les PME jouent un rôle central. Selon Lopes de Sousa Jabbour et al. (2020), bien que petites, les PME contribuent de manière significative aux émissions de gaz à effet de serre, à la pollution des sols et des eaux, ainsi qu'à la consommation excessive de ressources non renouvelables, participant à la déforestation et à la perte de biodiversité. De plus, une étude de Hampton et al. (2022) indique que ces entreprises sont responsables d'environ 60% des émissions de CO₂ dans plusieurs secteurs industriels, malgré leurs ressources limitées pour investir dans des technologies plus écologiques.

Les méthodes d'extraction dans des secteurs comme l'agriculture intensive, l'exploitation minière et l'industrie manufacturière ont un impact écologique majeur, particulièrement dans les pays en développement. Certaines PME pratiquent un extractivisme primaire, entraînant déforestation, érosion des sols et pollution de l'eau (Hampton et al., 2022). Bien que cruciales pour l'économie mondiale, ces PME génèrent des impacts environnementaux considérables, exacerbés par leur rôle dans les chaînes d'approvisionnement mondiales (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020 ; Hampton et al., 2022 ; Patzelt et Shepherd, 2011).

Les données sur les émissions totales des PME sont limitées et dispersées, les statistiques environnementales se concentrant généralement sur l'ensemble des secteurs industriels sans distinction entre les tailles d'entreprises (Aragón-Correa et al., 2008 ; Redmond et al., 2008). Toutefois, leur impact peut être estimé en analysant les secteurs où elles sont les plus présentes, comme l'agriculture, l'exploitation minière, les transports, la construction et l'industrie manufacturière,

où les méthodes d'extraction sont souvent non durables. Par exemple, dans le secteur manufacturier, les PME consomment des ressources de manière inefficace et émettent une pollution considérable en raison de la vétusté de leurs équipements et du manque de ressources pour adopter des technologies plus écologiques (Schaltegger et Hörisch, 2017). Dans l'agriculture, l'utilisation excessive de pesticides et d'engrais pollue les sols et les eaux (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020). Au Canada, le secteur de la construction représente 13,1 % des émissions de CO₂, soit 674 millions de tonnes en 2020, et génère jusqu'à 50 % des déchets dans les décharges municipales, soit plus de 9 millions de tonnes par an (Gouvernement du Canada, 2022).

b) Le changement climatique

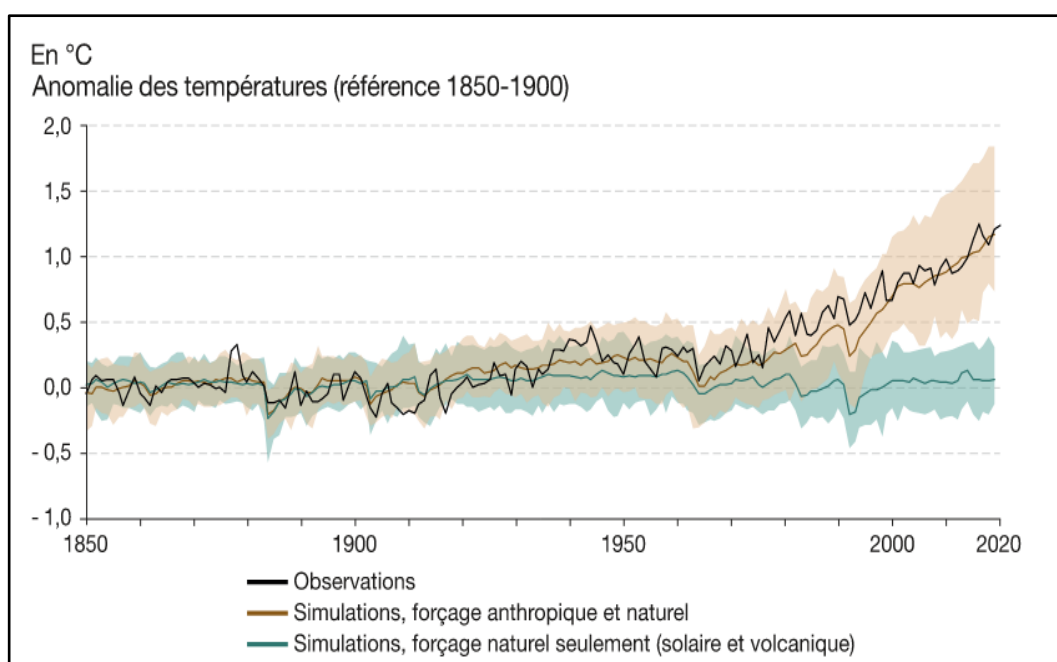
Le Suédois Svante Arrhenius est reconnu comme un pionnier dans l'étude du changement climatique (Aggeri et Cartel, 2017). Dès la fin du XIX^e siècle, il remarque que l'activité humaine modifie la composition de l'atmosphère en augmentant le dioxyde de carbone (CO₂). En utilisant les lois physiques fondamentales, il prédit un réchauffement de la planète d'environ 5°C d'ici la fin du XX^e siècle. Cependant, ce n'est qu'à la fin des années 1970 que les inquiétudes à ce sujet se renforcent réellement. Le changement climatique suscite de plus en plus d'attention, notamment grâce aux recherches menées par les experts du GIEC¹. Ces travaux analysent les impacts potentiels de l'augmentation des gaz à effet de serre (GES) sur l'environnement. Parallèlement, la médiatisation croissante de ce phénomène contribue à sensibiliser le public et à inciter les gouvernements, les entreprises et les citoyens à prendre conscience des enjeux liés à cette crise mondiale et à adopter des mesures pour limiter ses effets.

¹ GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

La majorité des émissions de gaz à effet de serre (GES) provient du CO₂ émis lors de la combustion de combustibles fossiles (Paramati et al., 2017). Le CO₂ et d'autres substances agissent comme des agents de forçage, influençant le climat en le réchauffant ou le refroidissant (Environnement et Changement climatique Canada, 2019). Selon l'article 1, alinéa 2 de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), les changements climatiques sont définis comme « des changements de climat attribués directement ou indirectement à des activités humaines altérant la composition de l'atmosphère » (CCNUCC, 1992, p. 4), engendrant des variations climatiques telles que le réchauffement ou le refroidissement.

Malgré les mesures visant à atténuer le réchauffement climatique, il y a une recrudescence des émissions de carbone (Chen et al., 2018). Selon un article de l'Agence France-Presse (AFP) publié dans le Monde de l'énergie, les émissions liées à l'énergie en 2020 sont passées de + 1,5 milliard de tonnes, à 33 milliards de tonnes (AFP, 2021). La figure 1.1 présente les modifications de la température résultant du dérèglement climatique.

Figure 1.1 : Évolution de la température moyenne annuelle mondiale de 1850 à 2020



Source : Giec, 1er groupe de travail, 2021

1.2.2 La responsabilité sociale des entreprises face à l'enjeu environnemental et social

Les PME génèrent des externalités négatives impactant la société et l'environnement, particulièrement les populations vulnérables. Pollution, conditions de travail précaires et dégradation des écosystèmes locaux en résultent. Cela conduit à la perte de terres agricoles, à des problèmes de santé publique (pollution de l'air et de l'eau) et à la raréfaction des ressources naturelles essentielles pour les communautés défavorisées (Patzelt et Shepherd, 2011). Ces effets mettent en évidence les défis environnementaux et sociaux liés à la croissance non durable des PME.

a) Les impacts de la pollution et du changement climatique sur la société

La consommation excessive de ressources naturelles et la production de déchets par les PME ont des impacts directs sur la santé publique, les écosystèmes et les conditions de vie des communautés, exacerbant ainsi les inégalités sociales et environnementales. Le changement climatique, reconnu comme une réalité incontestable, a été abordé lors de multiples conférences internationales (COP15, COP18, COP21, COP26, COP27, COP28) sur la préservation de la planète. Selon les scientifiques du GIEC (2022, 2023), ses effets dévastateurs entraîneront des phénomènes tels que la dégradation des terres, la rareté de l'eau, des flux migratoires massifs, ainsi que l'élévation du niveau de la mer, menaçant l'existence de certaines îles et provoquant l'érosion des côtes.

La pollution et les changements climatiques affectent gravement la santé humaine. L'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2021) estime que l'exposition à la pollution atmosphérique cause environ 7 millions de décès prématurés chaque année. Sur le plan économique, les impacts sur la santé des travailleurs entraînent une baisse de productivité, coûtant près de 120 milliards de dollars par an au Canada en raison des effets de la pollution sur la santé des Canadiens (Santé Canada, 2022).

Les PME, tout en générant des emplois et soutenant les économies locales, jouent un rôle dans des inégalités sociales importantes à travers leurs pratiques dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Dans certaines régions, ces entreprises

exploitent les travailleurs en versant des salaires faibles et en maintenant des conditions de travail dangereuses, souvent en raison de réglementations insuffisantes. Cette situation renforce la précarité sociale et l'exploitation non durable des ressources naturelles, contribuant ainsi à des inégalités économiques et sociales mondiales (Patzelt et Shepherd, 2011).

b) Transition vers une économie durable

Face aux défis actuels, il est essentiel de réorienter les PME vers des pratiques responsables pour réduire leur impact environnemental. L'intégration du DD dans leurs stratégies est primordiale pour une transition vers un monde plus juste et durable. Les PME doivent adopter des technologies écologiques, réduire leur empreinte carbone et privilégier l'économie circulaire (Klewitz et Hansen, 2014 ; Tyler et al., 2020). Des actions telles que la réutilisation des ressources, la réduction des déchets et l'amélioration de l'efficacité énergétique sont des leviers clés pour repenser leurs modèles d'affaires (Schaltegger et Hörisch (2017).

Pour limiter l'impact des PME, l'introduction de réglementations environnementales strictes est essentielle. En parallèle, des politiques de subventions écologiques et des incitations fiscales doivent favoriser la transition verte (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020). Des initiatives gouvernementales pour promouvoir l'innovation durable, l'accès aux technologies vertes et la formation sont également nécessaires. Les partenariats public-privé sont cruciaux pour une croissance inclusive et la réduction des inégalités sociales et environnementales. Cependant, les pratiques non durables des PME dans les chaînes d'approvisionnement mondiales exacerbent les injustices sociales et économiques, en l'absence de réglementations (Patzelt et Shepherd, 2011).

c) Réglementation et RSE : l'impact des normes sur les pratiques durables des PME

Les catastrophes écologiques et sociales récentes, telles que l'explosion du port de Beyrouth (2020), la marée noire à l'île Maurice (2020), le désastre du mont Polley au Canada (2014) et l'accident de Fukushima (2011), démontrent les graves impacts des activités humaines. À ces crises s'ajoutent des drames sociaux, comme

l'explosion d'usines à Leverkusen (2021) et Yancheng (2019) ou l'effondrement du Rana Plaza (2013), causant plus de 1000 morts. Les grandes entreprises et les multinationales sont souvent tenues responsables des accidents environnementaux en raison de leurs activités massives (Baumann-Pauly et al., 2013), mais les PME ne sont pas exemptes de reproches. Les pressions des parties prenantes, des considérations éthiques, de la législation et des normes exigent aux entreprises un changement de paradigme économique (Cuerva et al., 2014 ; Schaltegger et Hörisch, 2017 ; Testa et al., 2016), y compris des pratiques telles que le *reporting environnemental* (Pesqueux, 2017).

En outre, les événements précités ont suscité une prise de conscience mondiale, poussant les États à adopter des réglementations environnementales et sociales plus strictes, exigeant des entreprises une gestion des risques renforcée et une responsabilité accrue. Ces réglementations peuvent agir de manière à la fois incitative et contraignante, influençant ainsi de façon significative les comportements des PME. Elles peuvent être nationales ou internationales.

Les réglementations nationales sont souvent les premières à influencer les pratiques RSE des entreprises, y compris des PME. Dans de nombreux pays, des lois et des politiques publiques ont été mises en place pour encourager les entreprises à adopter des pratiques responsables. Ces mesures peuvent prendre la forme d'obligations légales strictes, de subventions ou d'incitations fiscale

- En France, en 2013, le Sénat a voté à l'unanimité une loi sur les marées noires, stipulant que l'armateur était responsable en cas de pollution marine par hydrocarbures ;
- En France, la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), adoptée en 2019, a renforcé les exigences en matière de RSE, notamment pour les PME. Cette loi a introduit un nouveau cadre pour intégrer la RSE dans la gouvernance des entreprises, en encourageant celles-ci à tenir compte de l'impact social et environnemental de leurs activités. En particulier, la loi a élargi les obligations de *reporting* extra-financier des entreprises, même pour les PME, qui doivent désormais présenter des informations sur la manière dont elles gèrent les enjeux sociaux et environnementaux.

- Au Canada, les lois et règlements régissent et encadrent le milieu du travail (Code canadien du travail, Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, etc.).

De plus, les réglementations environnementales, telles que la loi sur la transition énergétique ou les normes liées à la gestion des déchets et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, imposent des obligations spécifiques aux PME. Par exemple, certaines PME du secteur industriel sont contraintes de réduire leurs émissions de CO₂ et d'optimiser la gestion de leurs ressources naturelles (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020). Ces lois incitent ainsi les PME à adopter des pratiques plus responsables, en partie en raison des sanctions en cas de non-conformité. Cependant, certains groupes environnementaux et ONG vont plutôt considérer que les lois et normes ne sont pas assez contraignantes :

- Dans les eaux canadiennes, le gouvernement fédéral limite entre 30 millions de dollars et 40 millions, les sommes que doivent verser les entreprises en cas de marée noire. Cependant, Greenpeace, par exemple, exige des lois plus sévères, estimant que cette somme est infime en comparaison aux coûts réels provoqués par une marée noire.

À l'échelle internationale, les réglementations jouent également un rôle clé dans la mise en œuvre de pratiques RSE. Si les obligations des entreprises sont souvent influencées par des législations locales, les accords et normes internationales tendent à définir des lignes directrices globales que les PME peuvent choisir de suivre. Ces directives ont un impact particulièrement important sur les entreprises opérant dans des contextes multinationaux ou ayant des relations commerciales avec des pays ou des partenaires étrangers soumis à ces normes. Par exemple, les ODD ont un impact indirect sur les PME à travers des appels mondiaux à une action accrue pour la durabilité. Ces objectifs incitent les entreprises, petites et grandes, à intégrer les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance dans leurs stratégies. En adhérant à ces principes, les PME peuvent non seulement améliorer leur image, mais aussi bénéficier d'un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux où la demande pour des produits durables augmente. (United Nations, 2015).

Dans la même veine, les accords mondiaux, comme l'Accord de Paris sur le climat, exercent également une pression sur les entreprises pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Bien que cet accord cible principalement les gouvernements, les entreprises doivent se conformer aux objectifs climatiques nationaux et adapter leurs opérations en conséquence.

Les efforts de médiatisation du DD et de la RSE ont conduit les entreprises à prendre davantage en compte leurs impacts environnementaux (Cahan et al., 2015; Jansson et al., 2017). Les grandes entreprises (GE) ont été pionnières en divulguant des informations sur leurs actions environnementales et sociétales et en mettant en place des processus formels de RSE (Dias et al., 2018; Junior et al., 2014; Dey et al., 2018). Les PME, en revanche, ont suivi cette tendance, soutenues par des législations telles que la loi PACTE en France (2019), qui les oblige à rendre compte de leur impact social et environnemental. En 2020, 72 % des PME britanniques étaient engagées dans des actions de RSE pour réduire leur empreinte écologique (ERC, 2020). Sur le plan international, l'Accord de Paris sur le climat (2015) incite les entreprises, y compris les PME, à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, renforçant ainsi les initiatives de RSE. La directive européenne sur les émissions industrielles impose également des normes strictes pour la gestion des pollutions industrielles, un domaine où de nombreuses PME sont impliquées. Selon la Commission européenne (2020), 91 % des PME de l'Union européenne entreprennent des actions pour lutter contre les problèmes socio-environnementaux, illustrant un large engagement en matière de RSE au sein de ces entreprises (CE, 2020).

1.2.3 Les valeurs des dirigeants et l'engagement RSE dans les PME

La littérature souligne que les valeurs des dirigeants sont cruciales pour les sociétés et les individus, car elles guident leurs actions et agissent comme des principes abstraits et stables transcendant les contextes particuliers (Ogay, 2004). Ces valeurs induisent les comportements à travers un mécanisme d'activation (Verplanken et al., 2009), qui influence les actions des propriétaires et gestionnaires

de PME face aux enjeux environnementaux. La théorie de l'échelon supérieur (Hambrick, 2007 ; Hambrick et Mason, 1984) affirme que les résultats d'une organisation sont influencés par les valeurs et les expériences des dirigeants. Cela suppose que les valeurs des personnes occupant les plus hautes fonctions dans l'organisation déterminent leur interprétation des situations stratégiques.

D'après la littérature sur le pouvoir discrétionnaire de la direction et les logiques institutionnelles contradictoires, il apparaît que dans les PME, l'influence du propriétaire-dirigeant est significative en raison de son fort degré d'identification à l'organisation (Aragon-Correa et al., 2008 ; Coppa et Sriramesh, 2013). Cela augmente la probabilité que les valeurs et perceptions personnelles du dirigeant influencent non seulement ses propres décisions et actions (Arieli et al., 2020 ; Chassé et Courrent, 2018), mais également celles de ses subordonnés (Tannenbaum et Schmidt, 2017). De manière similaire, les valeurs essentielles pour les managers impactent la culture organisationnelle, ce qui, à son tour, influence davantage le fonctionnement interne de l'organisation (Arieli et al., 2020).

Les recherches ont démontré que les valeurs personnelles des dirigeants sont un facteur clé dans l'intégration du DD dans les stratégies des PME. Par exemple, les dirigeants ayant des valeurs éthiques fortes et une conscience écologique sont plus enclins à adopter des pratiques durables, malgré les limitations de ressources auxquelles leurs entreprises sont souvent confrontées (Schaltegger et Hörisch, 2017). Dès lors, les valeurs participent à la compréhension des motivations de base qui sous-tendent les attitudes et comportements d'un individu ou d'un groupe (Lord et Brown, 2001), permettant ainsi de s'adapter au contexte social (Chataigné, 2014).

Les valeurs personnelles des dirigeants se manifestent dans la gestion de l'entreprise, influant de manière significative sur son activité (Ketprapakorn et Kantabutra, 2019 ; Szczepańska-Woszczyńska et Kurowska-Pysz, 2016). Elles sont également reconnues comme des facteurs motivationnels importants pour l'engagement durable des PME (Epstein, 2017 ; Kearins et al., 2010 ; Sangue Fotso, 2018), guidant ainsi les politiques RSE et les comportements des dirigeants (Hahn et al., 2015 ; Williams et al., 2017). En d'autres termes, les valeurs des dirigeants

jouent un rôle dans la manière dont les PME naviguent dans des environnements réglementaires variés. Selon Steg et Vlek (2009), la perception des dirigeants de l'importance des enjeux environnementaux, couplée à leurs valeurs personnelles, peut influencer l'adoption de politiques de conformité ou de responsabilité sociale, même face à des contraintes financières.

Pour Spence (2016), le fait d'étudier les valeurs individuelles dans un contexte d'une PME est important à bien des égards. Cette auteure évoque deux principales raisons :

1. Les convictions personnelles du propriétaire-dirigeant sont la motivation première à la création de son entreprise par rapport aux considérations financières ;
2. Contrairement aux GE, les propriétaires-dirigeants de PME ont généralement une plus large influence stratégique et opérationnelle sur l'entreprise, par conséquent, leurs valeurs peuvent influencer fortement sur les décisions de l'entreprise.

(Spence, 2016).

Les valeurs des dirigeants sont cruciales pour l'adoption des pratiques de RSE dans les PME (Colovic et al., 2019). Elles influencent les choix stratégiques, tels que la réduction des émissions de carbone et l'engagement communautaire. Pour améliorer leur performance environnementale et leur résilience climatique, les PME doivent être soutenues par des politiques incitatives, des formations, et des aides financières et techniques de la part des décideurs.

1.3 PROBLÈME MANAGÉRIAL

Comment faire pour avoir une meilleure politique RSE pour les PME, pour mieux déceler les dirigeants potentiels à s'engager envers la durabilité et pour mieux accompagner d'éventuels volontaires ? Quels sont les leviers que peuvent mobiliser les acteurs politiques, les fonds d'investissement, les donneurs d'ordre, les accompagnateurs, pour soutenir l'engagement des PME sur cette voie? En dépit du consensus sur l'importance des enjeux du DD, il s'avère que l'adhésion aux

pratiques de développement durable est loin d'être un acquis pour les PME. Plusieurs raisons d'ordre pratique et théorique justifient que la problématique de l'adoption et de la mise en place des pratiques de développement durable dans les PME soit toujours d'actualité. En effet à cause de leurs impacts conjoints notoires (Hillary, 2017 ; Musa et Chinniah, 2016) sur les économies, les sociétés et l'environnement (Paradas et al., 2017), et de leur nombre et de leur importance dans les économies (Igwe et al., 2018), il est plus que nécessaire que cette catégorie d'entreprises soit plus sensible au DD et à la RSE.

Malgré de nombreuses études sur les motivations des PME à adopter des pratiques de développement durable, notre compréhension reste partielle. Trois niveaux d'analyse méritent encore d'être approfondis : institutionnel, organisationnel et individuel. Si les deux premiers sont relativement bien documentés, les caractéristiques individuelles, notamment les valeurs des dirigeants, restent peu étudiées en lien avec l'engagement des PME en matière de responsabilité sociale des entreprises (Aguinis et Glavas, 2012). Cette lacune est particulièrement notable lorsqu'il s'agit d'examiner les valeurs personnelles dans un cadre organisationnel et institutionnel spécifique, ce qui limite notre compréhension des mécanismes sous-jacents à leur engagement durable.

1.4 JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

L'étude des valeurs pro-durables des dirigeants de PME et leur lien avec le développement durable (DD) est essentielle. Ces valeurs influencent l'intégration des pratiques durables dans les stratégies des entreprises. Cette recherche explore les facteurs clés expliquant pourquoi certaines PME adoptent le DD tandis que d'autres ne le font pas.

1.4.1 Pertinence sociale

Cette recherche propose des stratégies durables pour aider les PME à contribuer aux ODD et à atténuer les effets de la pollution et du changement climatique. En soulignant leur responsabilité dans la dégradation environnementale,

l'étude identifie des pratiques réduisant ces impacts tout en soutenant leur croissance, renforçant ainsi sa pertinence sociale.

1.4.1.1 Contribution des entreprises à la dégradation de l'environnement

Les émissions de GES principalement issues des secteurs des transports, du bâtiment et de l'industrie, ont des impacts majeurs sur la santé humaine, les écosystèmes et les entreprises elles-mêmes (Environnement et Changement climatique Canada, 2021 ; Herold et Lee, 2017 ; Schaltegger et al., 2015). Les combustibles fossiles libèrent du dioxyde de carbone et de dioxyde d'azote, exacerbant les effets de la pollution et du changement climatique, tels que les événements météorologiques extrêmes et la perturbation des écosystèmes. Malgré une prise de conscience précoce, comme le révèle le rapport de Shell de 1979 (Sluyterman, 2010, cité dans Aggeri et Cartel, 2017), les entreprises ont longtemps sous-estimé leur responsabilité environnementale (Rosen et Sellers, 1999). Cependant, elles contribuent significativement à la dégradation de l'environnement, en raison de leur dépendance aux énergies fossiles et des externalités négatives qu'elles génèrent (Bikefe et al., 2020 ; Dias et al., 2018 ; Friedman et Jones, 2011). Cette situation souligne l'importance de repenser les pratiques d'affaires pour atténuer leur impact environnemental tout en répondant aux défis du développement durable (Schaltegger et al., 2015).

Dans sa stratégie pour le changement climatique et la croissance verte de 2011, l'OCDE souligne l'existence d'un « lien entre le climat des affaires et le climat » (OCDE, 2021, p. 8). Les impacts du changement climatique sur les activités des entreprises, y compris les PME, sont largement reconnus dans le monde entier (Asgary et al., 2020). Cependant, la contribution des entreprises à la pollution et aux changements climatiques varie selon le secteur d'activité, le type d'entreprise et le type de rejet (air, eau, sol), ainsi que selon les pays.

1.4.1.2 Importance relative de la PME et sa contribution au développement durable

Les PME participent à l'essor économique et social et contribuent à la création d'emplois (Azmat et Samaratunge, 2009 ; Spence, 2016). En Afrique subsaharienne, elles concourent à la réduction de la pauvreté (Abisuga et al., 2020 ; Gavigan et al., 2020). En décembre 2019, l'économie canadienne comptait au total 1,23 million d'entreprises avec employés. De ce nombre, 1,2 million (97,9 %) étaient des petites entreprises (de 1 à 99 employés), 22 905 (1,9 %) étaient des entreprises de taille moyenne (de 100 à 499 employés) et 2 978 (0,2 %) étaient des GE (de 500 employés ou plus). Concernant la création d'emplois, les PME du Canada embauchent 13,8 millions d'employés, soit 89,6 % de l'ensemble des travailleurs du secteur privé (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2020).

La taille réduite et les ressources limitées des PME, telles que l'absence de technologies et d'infrastructures appropriées, représentent des obstacles majeurs à l'adoption de pratiques durables. Ces entreprises font face à des coûts importants et à une capacité financière et humaine réduite pour intégrer des initiatives environnementales responsables. Par conséquent, elles sont souvent moins soumises à des réglementations strictes, ce qui peut amplifier leurs impacts environnementaux et contribuer de manière disproportionnée aux problèmes mondiaux (Patzelt et Shepherd, 2011). Cette situation est également renforcée par une compréhension fragmentée des exigences en matière de développement durable au sein des PME (Des Rochers et Turcotte, 2012), limitant ainsi leur capacité à mettre en œuvre des stratégies durables de manière cohérente. Toutefois, une étude de Jenkins (2009) souligne que les PME ont la capacité de saisir les opportunités du DD, même avec des stratégies souvent informelles (Russo et Tencati, 2009).

Cela contraste avec les GE, qui, grâce à leur pouvoir économique, peuvent investir dans des technologies avancées et des processus de production écologiques. Elles sont également soumises à des réglementations plus strictes et disposent de ressources plus importantes pour adopter des stratégies de DD. Les GE, notamment celles des secteurs de l'industrie lourde, de la finance ou de l'énergie, ont également

une capacité plus grande à redéfinir leurs chaînes d'approvisionnement et à intégrer la RSE de manière systématique et proactive. Elles peuvent ainsi prendre des mesures pour réduire leurs empreintes carbone, mettre en œuvre des politiques de recyclage et d'économie circulaire, et promouvoir la diversité sociale et l'égalité des genres dans leur organisation (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020).

Cependant, les impacts des GE ne doivent pas être sous-estimés. Les grandes multinationales, en particulier, ont souvent un impact environnemental global bien plus important que les PME en raison de leur échelle d'opération et de leur présence mondiale. Par exemple, les multinationales du secteur énergétique, comme ExxonMobil ou Shell, sont responsables d'une proportion importante des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Ces entreprises peuvent cependant investir massivement dans la transition énergétique et les technologies vertes, ce qui leur permet de réduire leur empreinte environnementale sur le long terme.

Les PME, quant à elles, ont un rôle essentiel à jouer dans la transition vers un développement durable, mais elles ont besoin de soutien gouvernemental et institutionnel pour surmonter leurs limitations et adopter des pratiques durables. Des politiques de soutien, telles que des subventions à l'innovation verte, des incitations fiscales pour les investissements écologiques et des programmes de formation, sont cruciales pour permettre aux PME de réduire leur impact environnemental tout en restant compétitives dans un marché mondial de plus en plus soucieux des enjeux écologiques.

Pour conclure, les PME et les GE ont des impacts environnementaux significatifs, mais leur capacité à les gérer diffère en raison de leur taille, de leurs ressources et de leur capacité à intégrer la durabilité dans leurs stratégies. Tandis que les grandes entreprises bénéficient d'un cadre réglementaire plus strict et de ressources suffisantes pour investir dans la durabilité, les PME doivent faire face à des défis importants pour adopter des pratiques responsables, malgré leur rôle crucial dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Le tableau 1.1 met en lumière la contribution des PME dans divers secteurs aux changements environnementaux, illustrant leur impact substantiel sur la dégradation écologique à travers leurs émissions, leur consommation de ressources et leurs externalités négatives.

Tableau 1.1 : L’empreinte environnementale des PME contributrices à la pollution et aux changements climatiques

Taille ferme	Pays	Résultats	La source
Pollution et Impact environnemental			
PME	Europe	Les PME contribuent à 60 – 70% de la pollution industrielle en Europe	OCDE (2018)
PME	Chine	En Chine, environ 99 % des entreprises chimiques sont des PME, mais elles sont responsables de plus de 80 % des accidents chimiques recensés	Duan et al. (2011)
PME	Région Asie-Pacifique	Les PME sont responsables de 40 à 50 % de la pollution industrielle totale. Cette contribution significative s'explique par la forte présence des PME dans des secteurs à haute intensité de pollution, tels que la production manufacturière, la chimie, le textile, et la métallurgie.	Dey et al. (2018)
PME	Angleterre et Pays de Galles	43 % des incidents graves de pollution industrielle sont imputables aux PME et elles sont responsables de 60 % des déchets commerciaux. Un tiers des dépenses énergétiques des PME britanniques est perdu à cause de pratiques inefficaces.	Blundel et al. (2013)
PME	Nigéria	Jusqu'à 56 100 g/m ³ et 12 320 g/m ³ les concentrations de particules auraient été mesurées dans les environs des usines de fusion du ciment et de l'acier, respectivement.	Asubiojo (2016)
		Le taux de mortalité due à la pollution ambiante des particules au Nigeria est de 23.8décès prématurés pour 100000 habitants. Ce qui est supérieur à la moyenne de la région de l'Afrique de l'Ouest.	Okedere et al. (2021)
Émissions			
PME	Royaume-Uni	14% des PME sont impliquées dans les six principaux secteurs émetteurs, qui (cumulativement) représentent 57% des émissions totales générées par les entreprises. À l'autre extrémité du spectre, plus de la moitié (54 %) des PME sont actives dans des secteurs émettant un peu plus de 3 % des GES générés par les entreprises au Royaume-Uni.	British Business Bank, (2021)
PME	Asie du Sud-Est	Les PME en Asie du Sud-Est représentent un minimum de 29,7 millions de tonnes de CO2 d'émissions par an. C'est plus que les émissions nationales annuelles totales de Brunei ou du Cambodge, et proche de celle du Laos.	Schaper et Yang (2021)
MPME	Monde	Les PME représentent 50 % des émissions de GES	ITC (2021)
PME	Québec	Près de 24% des émissions industrielles au Québec proviennent des industries manufacturières et des procédés industriels, alors que cette proportion n'est que de 14 % au Canada	Environnement et Changement climatique (2022)
Consommation d'énergie			

PME	États-Unis	Les PME contribuent à 60 milliards de dollars en coûts énergétiques annuels et à près d'un demi-milliard de tonnes métriques d'émissions annuelles de carbone, ce qui équivaut à alimenter la moitié des foyers aux États-Unis chaque année.	Hill (2014)
PME	Europe	Les PME représentent 9 à 29 % de la consommation intérieure brute d'énergie. Dans certains pays (Italie, Pologne, Slovaquie, Grèce, Croatie), l'intensité énergétique des PME est de moyenne à élevée, alors que dans d'autres pays, elle est faible (Autriche, Portugal, Royaume-Uni)	Reuter et al. (2021)
PME	Monde	Les PME utilisent plus de 13 % de la demande énergétique finale totale mondiale (74 exajoules).	AIE, (2015)
PME	Royaume-Uni	Les PME représentent 42 % de la consommation d'énergie du parc immobilier non résidentiel	Blundel et Hampton (2021)
		Les PME représentent 54 % de la consommation totale d'énergie du secteur des entreprises, dont 20 % pour les entreprises de taille moyenne (100-250) et 34 % pour les micro et petites entreprises.	UK. Gouvernement (2017)
		57% de l'électricité et 50% du gaz du secteur industriel et tertiaire sont consommés par les PME	(DECC, 2015)
PME	États-Unis	La part des entreprises de 1 à 249 salariés dans la consommation d'énergie des entreprises à toutes fins est de 36 % ; la part des entreprises avec 1-499 est de 56 %.	AIE, (2018) Fawcett et Hampton (2020)
		La demande énergétique des PME manufacturières représente environ 5,4 exajoules, soit la moitié de la demande énergétique finale totale de l'industrie	Trombley (2014)
PME	Chine	La consommation d'énergie de l'industrie manufacturière chinoise s'est élevée à 24,25 millions de tonnes d'équivalent charbon standard en 2016	Lin et Chen (2019)
PME	Allemagne	La demande énergétique des PME représente 52 % de la consommation totale d'électricité du pays	Rahbauer et al. (2018)
PME	Suède	Les PME représentent 30 % de la consommation d'énergie industrielle	Paramonova et Thollander (2016)

Source : Adapté de OCDE (2021)

Par conséquent, il est important d'intégrer les PME dans les efforts visant à réduire les impacts négatifs sur l'environnement (Sullivan et Gouldson, 2017). La littérature suggère que les valeurs des dirigeants sont souvent considérées comme un indicateur de leur engagement envers le DD (Jansson et al., 2017 ; Morin-Estèves et al., 2017 ; Williams et al., 2017). Malgré cette reconnaissance, le rôle spécifique des valeurs dans l'engagement environnemental des PME reste largement sous-étudié (Schaefer et al., 2018, 2020). Les valeurs sont souvent traitées comme un ensemble non défini dans la recherche, ce qui souligne le besoin d'approfondir cette question, surtout étant donné le potentiel des PME pour contribuer à l'atténuation des GES. Puis, et de manière similaire, elles peuvent également faciliter l'adaptation des sociétés vers les 17 ODD des Nations-Unis.

En effet, l'agilité et la flexibilité des PME revêtent une grande importance pour la préservation de la planète (Julien, 2002). Les PME jouent un rôle capital aux efforts d'édification d'un monde plus durable (Tyler et al., 2020). Elles seraient davantage à même de renverser le phénomène de dégradation climatique grâce à l'utilisation des PE, qui s'orienteraient vers les cibles de la conférence de Paris, appelée COP 21 (*Conference of the Parties*). Par exemple, les PME peuvent diminuer leurs effets environnementaux en concevant de nouveaux produits et en utilisant de façon contingentée des ressources non renouvelables. Cela revient à appliquer des méthodologies dites de *Cleaner Production* ou encore une production plus propre, comme stipulé par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Les qualités des PME peuvent également être mises à profit pour les autres dimensions du DD, soit les aspects sociaux et économiques.

Les chercheurs, les régulateurs et d'autres PP devraient accorder une attention plus accrue à la mise en œuvre de la RSE dans les PME, en reconnaissant l'impact positif potentiel de leurs actions sur l'environnement (Clayton et al., 2015 ; Thanki et al., 2016). Il est donc nécessaire d'intégrer davantage les aspects de durabilité dans la stratégie des PME, comme le suggère le concept de *Triple Bottom Line* (TBL) (Aguinis et Glavas, 2012).

1.4.2 Complexité et enjeux stratégiques du comportement durable en PME

De nombreuses entreprises cherchent à intégrer les valeurs et principes du développement durable dans leurs stratégies. Cependant, l'adoption de pratiques durables demeure un défi complexe, surtout pour les PME. Il est donc essentiel d'approfondir la compréhension des comportements durables et de mettre en lumière les défis managériaux associés à l'intégration de ces pratiques dans des configurations organisationnelles diversifiées.

1.4.2.1 Besoin d'investiguer davantage la relation ambiguë entre les valeurs, les attitudes et les comportements durables

L'analyse des liens entre les valeurs, les attitudes et les comportements durables au sein des PME met en lumière une relation complexe et ambiguë qui

nécessite une exploration approfondie. La littérature académique souligne que les valeurs jouent un rôle central dans la formation des attitudes, lesquelles influencent directement les comportements, en particulier ceux liés à l'environnement (Poortinga et al., 2004 ; Schultz et al., 2005 ; Stern, 2000). Le modèle *Value-Attitude-Behavior* (VAB), notamment à travers l'approche hiérarchique cognitive de Homer et Khale (1988), propose une structure où les valeurs agissent comme des éléments fondateurs des attitudes, qui, à leur tour, déterminent les comportements. Selon ce modèle, les valeurs sont des facteurs clés guidant les attitudes, qui deviennent des prédicteurs puissants des comportements en matière de développement durable. Toutefois, bien que des liens aient été établis entre ces trois éléments, la relation entre valeurs, attitudes et comportements reste complexe et parfois contradictoire. Cela souligne la nécessité de mieux comprendre comment les valeurs des dirigeants, en particulier celles liées au DD, influencent les comportements des PME à travers les attitudes et les motivations environnementales des dirigeants.

1.4.2.2 Besoin de comprendre la complexité et les multiples configurations possibles du comportement environnemental

La littérature met en lumière une variété de facteurs individuels, organisationnels et institutionnels influençant l'engagement durable des PME, soulignant la complexité de ce processus. Parmi ces facteurs, on retrouve l'âge de la PME, sa taille, son orientation entrepreneuriale (innovation, prise de risque, proactivité), son réseau, sa localisation, son secteur d'activité, ainsi que les valeurs personnelles du propriétaire ou du dirigeant. Ces éléments ont été explorés dans divers contextes, notamment dans des programmes de résidence en entreprise axés sur l'efficacité énergétique, où l'entreprise partenaire cherchait à comprendre les profils des PME selon leur niveau de maturité énergétique.

Les approches traditionnelles linéaires utilisées dans la recherche ne sont pas suffisantes pour saisir les combinaisons et profils complexes des variables. Ces méthodes partent du principe de relations symétriques entre les variables, ce qui ne correspond pas toujours à la réalité des phénomènes étudiés (Cuadrado-Ballesteros et al., 2017). En effet, les relations entre les variables peuvent être asymétriques et

complexes, nécessitant l'utilisation de méthodes plus adaptées telles que l'Analyse Qualitative Comparative (QCA) (Ragin, 2008 ; Woodside, 2014, 2017).

Les méthodes qualitatives, selon la nature des variables, peuvent surmonter les limitations des approches traditionnelles. Cependant, elles présentent également des limites. Les études de cas, bien qu'utiles pour comprendre la complexité des phénomènes, sont restreintes dans leur capacité à expliquer les résultats généraux (Ragin, 2000). Pour pallier ces défis et explorer les configurations complexes, un modèle configurationnel est préconisé, à l'instar de la QCA. Ce modèle souligne la variété des chemins possibles pour les PME dans l'adoption de comportements durables.

Au terme de la résidence, l'utilisation de la QCA est apparue comme plus appropriée pour comprendre les facteurs d'engagement des PME envers la durabilité. Cette conclusion, étayée par l'expérience pratique en entreprise, justifie empiriquement le choix du cadre de recherche.

Pour les managers, cette approche innovante met en lumière l'importance de comprendre les différentes trajectoires que peuvent emprunter les PME pour adopter des pratiques durables. Elle permet également de dresser des profils distincts des dirigeants et de leurs orientations environnementales, qu'ils soient « verts » ou « modérément verts », afin de mieux cibler les stratégies à mettre en place pour chaque type de PME. L'utilisation de la QCA dans ce domaine présente ainsi un potentiel considérable pour affiner les stratégies de gestion durable des PME, en permettant de comprendre la diversité des comportements et d'identifier les configurations qui mènent à l'adoption des pratiques de développement durable. Ce cadre analytique aide à clarifier des comportements et des actions jusqu'ici perçus comme hétérogènes et épars.

Dans ce premier chapitre, la pollution et le changement climatique sont présentés comme une problématique incontournable, et les PME sont reconnues comme ayant un rôle clé à jouer dans cette dynamique. L'accent est mis sur l'importance des valeurs des dirigeants pour favoriser l'engagement durable des

PME, suggérant que ces valeurs pourraient constituer une solution aux défis environnementaux. Cependant, la relation entre les valeurs des dirigeants et leurs comportements en matière de durabilité demeure floue, et la littérature sur les facteurs déterminants de cet engagement est encore limitée. Afin de mieux comprendre cette relation, une double approche est proposée, combinant une analyse corrélationnelle et une approche configurationnelle, permettant d'éclairer les mécanismes sous-jacents à l'adoption de pratiques durables au sein des PME.

Le prochain chapitre offrira une analyse approfondie de plusieurs concepts, permettant d'élaborer un cadre conceptuel clair. Cette exploration conduira à la formulation d'une question de recherche, posant les bases de l'étude sur les déterminants de l'engagement durable des PME.

DEUXIÈME CHAPITRE

CONTEXTE THÉORIQUE

Ce chapitre explore l'évolution de la RSE et du DD, deux concepts clés liés à la durabilité des PME. Il examine leur intégration dans le contexte managérial à travers plusieurs théories, en mettant particulièrement l'accent sur les motivations des PME à adopter des pratiques durables. Par ailleurs, cette recherche mobilise le modèle VAB (*Value-Attitude-Behavior*) de Homer et Kahle (1988) ainsi que la théorie des valeurs de Schwartz (1992). Cette approche permet de comprendre comment les valeurs pro-durables des dirigeants influencent les pratiques durables au sein des PME.

2.1. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

La littérature sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a connu un développement important ces dernières années, bien qu'elle reste fragmentée. Ce concept, qui englobe également des notions comme le développement durable (DD), l'éthique des affaires et la durabilité des entreprises, a traversé plusieurs phases théoriques, permettant de mieux comprendre son impact sur les comportements organisationnels (Gond et Igalens, 2008 ; Mauléon et Silva, 2009). Cette évolution théorique a ouvert la voie à une clarification des définitions et de l'impact de la RSE sur les entreprises.

L'étude de la RSE dans les PME a évolué depuis les années 1970, avec un intérêt croissant à partir des années 1980 et un développement structuré au début des années 2000 (Fischer et Groeneveld, 1976 ; Ondoua Biwolé, 2017). La recherche a particulièrement progressé au cours des deux dernières décennies, en mettant l'accent sur l'engagement des PME dans la RSE et l'impact des dirigeants dans cette démarche (Allix-Desfautaux et Makany, 2015 ; Amaeshi et al., 2016). Cette évolution reflète une préoccupation croissante quant à l'impact de la RSE sur la gestion des entreprises, ainsi que sur l'engagement des dirigeants des PME dans ce domaine (Mayr, 2015 ; Mousiolis et al., 2015 ; Torkkeli et Durst, 2022 ;

Uzhegova et al., 2019). Cependant, la littérature reste déséquilibrée, avec une surreprésentation des études européennes et asiatiques, et une sous-représentation de l'Amérique latine et de l'Afrique, ce qui limite la compréhension des défis spécifiques aux PME dans ces régions (Álvarez Jaramillo et al., 2019).

2.1.1 Définitions de la responsabilité sociale des entreprises

À la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle, l'Église catholique a introduit l'idée de responsabilité sociale à travers sa doctrine sociale, incitant les dirigeants à assurer le bien-être de leurs employés. Cette influence a été fondamentale dans l'émergence du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Howard R. Bowen, dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), est souvent désigné comme le père de la RSE. Il définit la RSE comme l'obligation pour les entreprises d'aligner leurs stratégies avec les valeurs sociétales pour le bien-être collectif.

Dans les années 1960-1970, la définition de la RSE s'est diversifiée, avec des approches variées proposées par des chercheurs comme Carroll (1999) et Wood (1991). Votaw (1974) souligne la multiplicité des interprétations, notant que la RSE a connu de nombreuses révisions. Cette évolution reflète les influences de divers acteurs (entreprises, politiques, chercheurs) et la complexité du concept. Ainsi, la RSE reste un concept en constante évolution, soumis aux contextes socio-économiques et culturels. De plus, la diversité des définitions et des considérations théoriques, politiques et culturelles rend difficile l'élaboration d'une définition consensuelle et la standardisation de critères pour sa mise en œuvre (Capron, 2005 ; Jamali et Karam, 2018). Néanmoins, des études ont conceptualisé la RSE et proposé des outils pour sa mise en œuvre et son évaluation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016 ; Carroll, 1979 ; ISO 26000, 2010 ; Wood, 1991). On distingue deux types de définitions : institutionnelle et académique (Déjean et Gond, 2004).

a) La RSE institutionnelle

Les entreprises définissent la RSE en fonction des attentes des parties prenantes (PP), adaptées à leur nature, secteur ou internationalisation. Cette

approche institutionnelle valorise l'engagement volontaire, au-delà des contraintes légales. L'Union européenne, en 2001, a renforcé cette perspective avec le livre vert *Promouvoir un cadre européen pour la RSE*, intégrant RSE et développement durable (Déjean et Gond, 2004). Cette initiative souligne la pertinence stratégique de la RSE dans un cadre global et éthique.

La Commission européenne définit la RSE comme une démarche volontaire des entreprises qui intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités, au-delà des obligations légales et des conventions collectives, tout en tenant compte des PP (CE, 2001). Cette approche souligne le caractère non contraignant des actions de gestion (Aguilera et al., 2007 ; Mackey et al., 2007 ; Waddock, 2004), et l'importance des attentes des PP ((ISO 26000, 2010). La CE stipule que pour être socialement responsables :

il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant : à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ; à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer (Commission européenne, 2011, p.7).

Cela suggère que La RSE participe au bien-être de tous, car les entreprises et la société en bénéficient mutuellement (Carroll, 2016 ; Industries Canada, 2012).

b) La RSE académique

La RSE est définie de manière diverse, avec environ 37 définitions recensées par Dahlsrud (2008). Les approches les plus complètes dépassent les obligations légales en établissant un cadre systématique (Déjean et Gond, 2004 ; Igalens et al., 2002). La stratégie RSE d'une entreprise dépend de son environnement contextuel (Fouda, 2014), et intègre de nouvelles régulations sociales liées à la mondialisation, affectant filiales, fournisseurs et employés à l'échelle mondiale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

La norme ISO 26000, élaborée par 500 experts après cinq ans de négociations, fournit une définition complète de la RSE :

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (ISO 26000, 2010, p . 7).

La RSE, fondée sur le concept de triple résultat (personnes-planète-profit), cherche à garantir une performance durable en intégrant les dimensions économiques, sociétales et environnementales (Jenkins, 2009 ; Murat et Maymo, 2013). Elle reflète l'engagement des entreprises envers le respect de la loi, les parties prenantes, et l'environnement (Morin-Estèves et al., 2017).

Le tableau 2.1 synthétise les définitions de la RSE dans la littérature, permettant de dégager les étapes chronologiques de son développement.

Tableau 2.1: Évolution des définitions de la RSE

Source	Définition
1. La RSE va au-delà de l'intérêt économique direct de la firme.	
Bowen (1953)	La RSE implique pour les entreprises d'adopter des politiques et décisions conformes aux objectifs et valeurs jugés souhaitables par la société, répondant ainsi à leurs attentes éthiques et sociales
Davis (1960)	La RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le <i>social benefit</i> .
McGuire (1963)	La responsabilité sociétale implique que l'entreprise doit assumer des responsabilités envers la société, au-delà des obligations légales et économiques.
Backman (1975)	La RSE renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980)	La responsabilité sociétale est [l'idée] selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux.
Hay et al. (1981)	La responsabilité sociétale pousse les entreprises à prendre des décisions et à mettre au profit de la société diverses ressources afin de résoudre certains problèmes sociaux.
Holme et Watts (2017))	L'engagement de l'entreprise implique de se comporter de manière éthique, de contribuer au développement économique, et d'améliorer la qualité de vie au travail, pour les familles et la communauté locale.

2. La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire	
Manne et Wallich (1972)	Un autre aspect de la définition de la RSE est que le comportement des firmes doit être volontaire.
Ackerman et Bauer (1976)	La RSE est l'obligation d'assumer quelque chose. Une approche en termes de sensibilité (<i>Responsiveness</i>) est plus juste, car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider quoi faire.
Carroll, (1979)	La responsabilité sociétale est ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné
Engel (1979)	Les entreprises à but lucratif choisissent volontairement des objectifs sociaux, même au détriment des profits, et ces actions sont considérées comme du volontariat ou de l'altruisme par convention.
CE (2001)	La RSE c'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs PP
3. La RSE repose sur un ensemble de principes qui se déclinent à trois niveaux	
Wood (1991)	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultant de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel.
Swanson (1995)	La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.
4. La performance sociétale des entreprises (PSE) comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale (principes, processus, etc.)	
Wartick et Cochran (1985)	La PSE est l'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociétales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponse à ces problèmes.
Wood (1991)	La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes /politiques/résultats observables liée aux relations sociétales de l'entreprise.
Carroll (1999)	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
5. La performance sociétale de l'entreprise comme capacité à satisfaire les stakeholders	
Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes PP de l'entreprise.

Source : adapté de Gond et Mullenbach-Servayre (2004)

2.1.2. Responsabilité sociale des entreprises et comportements durables dans les PME : vers une stratégie intégrée

La RSE et les comportements durables dans les PME sont intimement liés, car la RSE représente une réponse aux tensions entre l'activité économique et les attentes sociétales en matière de durabilité. La RSE, qui a évolué d'une démarche philanthropique à une approche plus intégrée, concilie des objectifs sociaux,

environnementaux et économiques tout en visant la performance à long terme. (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Dans ce cadre, les PME doivent jongler entre rentabilité immédiate et attentes sociétales, ce qui rend l'adoption de comportements durables complexe. Cependant, la RSE représente un levier stratégique pour renforcer leur compétitivité tout en répondant aux défis sociaux et environnementaux (Christensen et al., 2021 ; Kamasak et al., 2019 ; Schönherr et al., 2017).

L'adoption de comportements durables dans les PME repose sur une combinaison de facteurs personnels, organisationnels et contextuels qui influencent les décisions des dirigeants. Selon Moura-Leite et Padgett (2011), la RSE dans ces entreprises est guidée par un équilibre entre objectifs sociaux, environnementaux et économiques. Le modèle *Value-Attitude-Behavior* (VAB) de Homer et Khale (1988) met en évidence que les valeurs personnelles des dirigeants jouent un rôle crucial, façonnant leurs attitudes et, par conséquent, les comportements de l'entreprise en matière de durabilité. Cependant, malgré cette volonté d'adopter des pratiques responsables, les PME sont souvent limitées par des contraintes de ressources telles que le financement et le personnel, ainsi que par des obstacles organisationnels qui ralentissent leur capacité à intégrer systématiquement la RSE dans leurs opérations (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016; Torkkeli et Durst, 2022). Cependant, les PME disposent d'une agilité qui leur permet de prendre des décisions rapidement et d'adopter des pratiques durables plus efficacement que les grandes entreprises.

Dans ce contexte, les dirigeants de PME jouent un rôle déterminant dans la durabilité environnementale (Aguilera et al., 2021 ; Bolourian et al., 2021 ; Endrikat et al., 2021). Ils sont très souvent influencés par leurs valeurs personnelles et les pressions externes des parties prenantes et des normes sociales (Chassé et Boiral, 2017 ; Yacob et al., 2019). Selon des études récentes, ces dirigeants initient des changements internes pour répondre aux pressions externes tout en restant fidèles à leurs valeurs (Allix-Desfautaux et Makany, 2015 ; Madrid-Guijarro et Duréndez, 2024). Malgré les défis liés aux ressources et à la gestion des priorités à court terme, ces comportements durables sont perçus comme des choix

stratégiques. En effet, les recherches de Werther et Chandler (2010) et Acquier et Aggeri (2007) montrent que les PME qui intègrent la durabilité réussissent à se différencier sur un marché où les attentes sociales et environnementales sont croissantes, renforçant ainsi leur compétitivité à long terme.

Au cours des 30 dernières années, la réflexion sur la RSE a été influencée par le concept du DD. La norme ISO 26000, par exemple, fournit des lignes directrices sur la manière dont les organisations peuvent contribuer au DD.

2.2. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (DD)

Les modèles industriels des années 1970 ont échoué à préserver l'environnement, entraînant des inégalités sociales et une dégradation accrue (Meadows et al., 1972 ; Commenne, 2006 ; Oxfam, 2017 ; PNUD, 2004). Face à ces défis mondiaux, l'adoption du développement durable (DD) est devenue essentielle pour équilibrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales, dépassant ainsi les frontières traditionnelles (Prăvălie, 2021).

Les sommets internationaux et les travaux du GIEC ont souligné l'importance du DD à l'échelle mondiale. En réponse, des organismes comme l'OCDE et la Banque mondiale ont développé des normes et référentiels, créant un cadre institutionnel guidant les pays et les entreprises vers des pratiques plus responsables (Gnanzou et Fosse Wamba, 2014). L'application du DD nécessite une analyse approfondie de ses origines et de ses définitions.

2.2.1 Historique et définitions du développement durable

Le premier rapport de l'UICN (1950)² a mis en avant la nécessité de concilier économie et écologie, soulignant l'importance d'une gestion durable des ressources.

² Seventy-five years of experience | IUCN

Les années 1960 ont vu les Nations Unies adopter les premiers Accords Multilatéraux sur l'Environnement (AME), marquant un début de collaboration internationale face aux enjeux environnementaux croissants³. En 1972, la conférence de Stockholm a initié une prise de conscience mondiale avec la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), et le concept de durabilité a été introduit dans les sciences environnementales par l'ouvrage « Les limites à la croissance ».

Dans les années suivantes, le concept de « développement durable » a été formalisé, notamment par l'UICN en 1980 et la Commission Brundtland en 1987. Cette commission a donné la première définition officielle du développement durable, soulignant l'importance de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre ceux des générations futures, tout en intégrant les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Le DD implique aussi une équité entre les générations et au sein de la société.

Les rencontres internationales, comme celles de Rio (1992), de New York (1997), et de Paris (2015), ont consolidé cette vision, avec des accords comme l'Agenda 21 et l'Accord de Paris sur le climat (COP21)⁴. Ce dernier, signé en 2015, vise à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels. En parallèle, l'Agenda 2030 a fixé 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) pour guider les actions mondiales en faveur du développement durable. Ces accords continuent d'influencer les politiques internationales et nationales, en cherchant à équilibrer viabilité économique, équité sociale et préservation écologique.

³ [Environmental Moments: A UN75 timeline | UNEP - UN Environment Programme](#)

⁴ [L'Accord de Paris | CCNUCC](#)

L'historique du DD à l'international est présenté par le tableau 2.2.

Tableau 2.2. : Chronologie du développement durable

Période	Événements majeurs	Concepts émergents	Acteurs principaux
1979-1986	- 1ère Conférence mondiale sur le climat à Genève (1979).	- Prise de conscience environnementale.	- Institutions scientifiques (WMO, PNUE).
		- Équilibre entre croissance et environnement.	
1987-1991	- Rapport Brundtland (<i>Notre avenir à tous</i> , 1987).	- Définition du DD (besoins présents vs futurs).	- ONU, Commission Brundtland.
		- Introduction des piliers économique, social, env.	
1992-1999	- Sommet de la Terre à Rio (1992).	- Agenda 21 : actions locales pour le DD.	- Gouvernements, ONG (WWF, Greenpeace), entreprises.
	- Protocole de Kyoto (1997).	- Premiers engagements sur le climat.	- Institutions internationales (UNFCCC, IPCC).
2000-2014	- Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD, 2000).	- Intégration des dimensions sociales et économiques.	- Nations Unies, États, secteurs privés et publics.
	- Catastrophes : Fukushima (2011), Rana Plaza (2013).	- Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).	- Sociétés civiles, entreprises globales.
2015-2024	- Accord de Paris sur le climat (2015).	- Objectifs de Développement Durable (ODD, 2015).	- ONU, COP, grandes multinationales, ONG locales et globales.
	- Mobilisations climatiques mondiales (Greta Thunberg).	- Transition énergétique et neutralité carbone.	- Jeunesse, organisations locales et supranationales.

Source : nous-mêmes

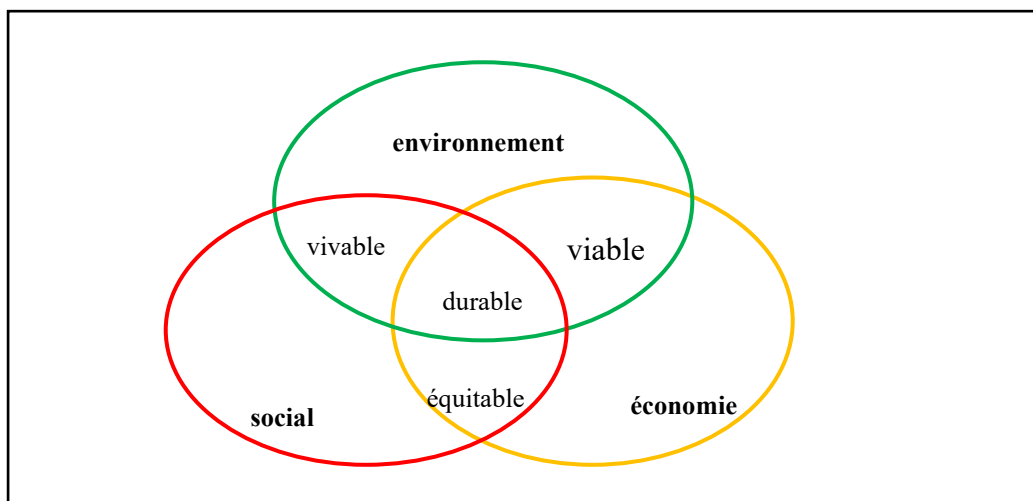
En résumé, le DD représente un projet global visant à redistribuer les ressources de manière socialement équitable pour assurer une utilisation durable des ressources, tout en favorisant le développement économique, le progrès social et l'équilibre environnemental pour les générations actuelles et futures.

2.2.2 Le développement durable dans les entreprises

Depuis la conférence de Rio de 1992, le DD est défini par l'intégration de trois sphères : environnementale, économique et sociale, reflétant les trois piliers du "Triple Bottom Line" (TBL) (Elkington, 1998). Les entreprises doivent dépasser une vision purement économique pour incorporer les impératifs environnementaux

et sociaux (Bansal, 2005). L'efficacité du DD réside dans l'intégration cohérente de ces trois dimensions (Acquier et Aggeri, 2007 ; Allix-Desfautaux et Makany, 2015) comme indiqué dans la figure 2.1.

Figure 2.1 : Les trois composantes du développement durable



Source : adapté de Noctéa (2018).

2.3 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ENTREPRISES : PRISME THÉORIQUE

Les trois piliers du DD (économie, environnement, social) sont couramment utilisés pour évaluer la RSE, positionnée comme une réponse des entreprises aux attentes sociétales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016 ; Quairel et Capron, 2013). Cette approche dépasse la simple performance économique, intégrant des critères écologiques et sociaux (Igalens et Tahri, 2017). L'ISO 26000 précise que la RSE soutient le DD, établissant une convergence entre ces concepts. Cette synergie amène chercheurs et praticiens à adopter des cadres théoriques et des mesures unifiés pour analyser les impacts sociétaux des entreprises, comme le soulignent Bansal et Song (2017). Toutefois, de nombreuses études sur la RSE dans les PME manquent de cadre théorique spécifique, car elles s'appuient plutôt sur les particularités des PME et les résultats de recherches antérieures pour construire leurs arguments (Colovic et al., 2019). Des recherches complémentaires, reposant sur des bases théoriques plus solides, sont indispensables pour approfondir la compréhension de la RSE et du DD dans les PME.

2.3.1 Les Fondements théoriques

Diverses théories ont été mobilisées pour analyser la RSE et le DD dans un contexte organisationnel. Les théories des organisations, telles que la théorie néo-institutionnelle, la théorie des parties prenantes, la théorie de la contingence et les théories du management stratégique (notamment la théorie des ressources et compétences), servent de cadre d'analyse pour comprendre les raisons qui poussent les entreprises à s'engager dans la RSE et le DD (Bansal et Desjardine, 2014 ; Gianni et al., 2017 ; Lozano et al., 2015). Une revue des articles académiques sur la RSE entre 1990 et 2014, menée par Frynas et Yamahaki (2016), distingue les moteurs externes, identifiés par la TPP et la théorie néo-institutionnelle (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016 ; Quairel-Lanoizelée, 2012), et les moteurs internes, traités par la théorie des ressources (RBV) et la théorie de l'agence (Frynas et Yamahaki, 2016). Selon Bansal (2005), la TPP et la RBV influencent le DD, et ces théories, notamment la néo-institutionnelle, expliquent l'importance de la RSE et du DD dans les stratégies des entreprises (Ashrafi et al., 2020).

Les comportements humains ont été expliqués et prédits à travers diverses théories psychosociales, mettant en avant l'intention des individus à adopter certains comportements. Parmi ces théories, on retrouve la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1977) et la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). Le modèle Valeur-Attitude-Comportement (Homer et Kahle, 1988) a été largement utilisé pour étudier l'influence des valeurs et des attitudes sur les comportements (Cheung et To, 2019 ; Shin et al., 2017). Par ailleurs, Gagné et al. (2022) ont mobilisé la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977) pour expliquer l'adoption de comportements durables dans les PME.

2.3.3.1 La théorie des parties prenantes (TPP)

La théorie des parties prenantes (TPP) met en lumière l'importance des groupes ou individus avec lesquels une entreprise interagit et qui peuvent influencer ou être influencés par ses décisions organisationnelles. Freeman (2010) définit ces groupes comme les « parties prenantes », un concept central dans les travaux sur la RSE. La TPP, dans son application à la RSE, permet d'examiner l'entreprise non

seulement sous l'angle de la performance économique, mais également sous celui de la responsabilité sociale (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones, 1995 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997). Selon Key (1999), cette théorie représente une approche concurrente à la logique traditionnelle de l'entreprise, et elle met l'accent sur l'intégration des impacts sociaux et environnementaux dans les décisions stratégiques. Clarkson (1995) et Snider et al. (2003) soulignent ainsi que la gestion proactive des relations avec les parties prenantes peut créer une valeur ajoutée pour l'entreprise, en renforçant sa réputation et sa légitimité auprès des parties prenantes sociales et économiques. Cette création de valeur à travers des interactions sociales et économiques bien gérées est d'autant plus pertinente pour les PME, qui, souvent en raison de leurs ressources limitées, doivent être particulièrement attentives aux attentes de leurs parties prenantes.

Cependant, l'intégration de ces multiples rationalités et intérêts dans la stratégie de l'entreprise n'est pas sans difficulté. Comme le montrent Saiia et al., (2003) et Freeman (2010), les parties prenantes revendiquent des intérêts variés, parfois contradictoires. Ce phénomène est amplifié par le fait que les PME, en raison de leur taille et de leur structure organisationnelle souvent plus souples, doivent constamment naviguer entre des exigences contradictoires provenant des clients, fournisseurs, financiers et de la société civile (Windsor, 2006). Pour gérer ces tensions, des auteurs comme Gittel (2000) et Kraut et al. (1999) suggèrent que la coordination relationnelle et les échanges de confiance sont cruciaux. Cependant, comme l'indique Dekker (2004), établir une relation de confiance mutuelle reste un défi, notamment dans des contextes où les intérêts des parties prenantes sont profondément divergents. Ainsi, la gestion de ces relations devient un processus complexe, où l'entreprise doit constamment réévaluer et ajuster ses priorités. Ce cadre théorique soulève des interrogations concernant l'applicabilité de la TPP aux PME, dont les interactions avec les parties prenantes ne suivent pas toujours les mêmes dynamiques que celles observées dans les grandes entreprises.

De plus, la manière dont la RSE est perçue et mise en œuvre varie considérablement en fonction de la taille de l'entreprise. Selon Mitchell et al. (1997) et Rowley et Moldoveanu (2003), l'influence des parties prenantes dépend de la

dépendance mutuelle et de la capacité de mobilisation. Dans les PME, l'impact des parties prenantes sur les enjeux environnementaux et sociaux est souvent limité en raison de la taille restreinte de l'entreprise et de ses ressources limitées (Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Paradas, 2007). Par exemple, les PME sont moins susceptibles d'être soumises à des pressions externes fortes concernant la RSE, contrairement aux grandes entreprises, qui doivent répondre à des attentes plus importantes de la part des parties prenantes et des régulateurs (Russo et Perrini, 2010). Cette différence dans l'intensité de la pression exercée par les parties prenantes met en évidence la nécessité d'adapter la TPP aux spécificités des PME. Perrini (2006) plaide d'ailleurs pour un modèle plus flexible qui pourrait être centré sur le concept de capital social pour les PME, plutôt que sur une approche purement économique comme celle promue par la TPP.

Enfin, bien que la TPP offre des perspectives intéressantes sur la gestion des parties prenantes, elle présente des limites lorsqu'il s'agit de rendre compte des spécificités des PME. En effet, cette théorie se concentre principalement sur des parties prenantes économiques aux intérêts souvent irréductibles, sans tenir compte des particularités des très petites entreprises, qui n'ont pas nécessairement d'actionnaires et interagissent avec un éventail plus large de parties prenantes, telles que des communautés locales ou des ONG (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Pour ces entreprises, l'adoption de pratiques RSE implique souvent une réflexion plus axée sur des interactions locales et sur le capital social, plutôt que sur des relations purement économiques avec des acteurs externes. En effet, ces PME doivent privilégier des approches plus inclusives et moins formelles pour intégrer les préoccupations des parties prenantes dans leur stratégie RSE. Cela souligne l'importance de développer des modèles de gouvernance plus adaptés à la réalité des PME, capables de prendre en compte non seulement les enjeux économiques, mais aussi les enjeux sociaux et environnementaux qui sont parfois négligés dans les approches traditionnelles.

Pour conclure, bien que la TPP offre un cadre utile pour comprendre les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, son application aux PME nécessite des ajustements pour mieux refléter la diversité des acteurs impliqués et

les défis uniques auxquels ces entreprises sont confrontées. Une approche plus flexible et adaptée aux spécificités des PME, qui intègre à la fois la gestion des relations économiques et sociales, semble essentielle pour répondre aux enjeux contemporains de la responsabilité sociétale des entreprises.

2.3.3.2 La théorie basée sur les ressources (RBV)

La théorie des ressources (Barney, 1991) met l'accent sur les facteurs internes d'une entreprise qui influencent sa décision de s'engager dans le DD, notamment ses motivations économiques. Elle est souvent utilisée pour comprendre comment la RSE peut constituer une source d'avantages concurrentiels. Selon cette théorie, l'avantage concurrentiel durable est généré par les ressources internes de l'entreprise, permettant de se protéger contre les pressions extérieures et la concurrence (Porter, 1997 ; Alvarez et Busenitz, 2001). Par exemple, une PME peut bénéficier de la gestion efficace de ses ressources internes pour réduire les coûts et répondre aux attentes des parties prenantes, favorisant ainsi une stratégie durable et compétitive (Brammer et al., 2007).

Les avantages concurrentiels peuvent se manifester à travers plusieurs facteurs internes, comme le processus organisationnel, le capital intellectuel des employés (Bontis, 1998), ou encore le capital social dérivé des réseaux (Nahapiet et Ghoshal, 1998). L'innovation, en particulier, est un élément clé qui permet à une entreprise de maintenir sa rentabilité tout en adoptant des pratiques durables (Terziovski, 2010). Selon Barney (2001), les ressources organisationnelles doivent être précieuses, rares, inimitables et non-substituables pour offrir un avantage concurrentiel. Cependant, les PME font face à des défis supplémentaires, comme la rareté de ces ressources, ce qui peut limiter leur capacité à tirer parti des avantages liés à une stratégie durable.

En dépit des avantages de la théorie des ressources, certains auteurs critiquent son incapacité à expliquer la diversité des entreprises, notamment en raison de son manque d'attention au contexte social et institutionnel dans lequel les décisions sont prises (Oliver, 1997). Pour répondre à cette limitation, il est proposé

de combiner la théorie des ressources avec la théorie institutionnelle, qui souligne l'importance des pressions externes et des normes sociales dans l'adoption de comportements durables. Cette combinaison permet d'expliquer comment les PME, malgré leurs ressources limitées, peuvent intégrer des pratiques durables et obtenir des bénéfices tangibles, tels que l'amélioration de leur réputation ou l'accès à de nouveaux marchés (DiMaggio et Powell, 1983).

2.3.3.3 La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) offre une perspective utile pour comprendre pourquoi les pratiques de RSE varient selon les entreprises, notamment en fonction de leur taille et de leur environnement institutionnel. Selon cette théorie, les entreprises ne sont pas seulement poussées par des objectifs économiques, mais cherchent aussi à obtenir la légitimité au sein de leur environnement social et institutionnel. Cette quête de légitimité, selon Suchman (1995), repose sur l'adhésion aux normes, valeurs et croyances partagées, ce qui reflète l'importance de l'acceptation sociale des stratégies et pratiques d'une organisation. Cela est particulièrement pertinent pour les PME, qui souvent, en raison de leur taille et de leurs ressources limitées, peuvent se voir contraintes à adopter des pratiques RSE non seulement pour répondre à des impératifs économiques, mais aussi pour se conformer aux attentes normatives des parties prenantes et des régulateurs (Campbell, 2007 ; Matten et Moon, 2008). Cette dynamique pousse les PME à adopter des comportements durables afin de s'intégrer harmonieusement dans un environnement institutionnel et éviter les sanctions sociales ou économiques.

Les organisations évoluent dans des espaces où elles interagissent avec d'autres entités qui exercent une pression sur elles, notamment pour l'obtention de ressources et de légitimité (DiMaggio et Powell, 1983). Aldrich (1979) met en lumière l'importance des relations inter-organisationnelles dans la détermination des choix stratégiques des entreprises. Ces relations créent un environnement concurrentiel où les entreprises sont poussées à imiter les pratiques dominantes afin de maintenir leur position dans le marché. L'isomorphisme, concept clé de la

théorie néo-institutionnelle, décrit l'homogénéisation des caractéristiques organisationnelles, où les entreprises tendent à se conformer aux normes établies pour éviter d'être perçues comme déviantes. Dans le cadre de la RSE, cette pression institutionnelle peut être coercitive, mimétique ou normative, ce qui incite les PME à adopter des pratiques RSE dominantes dans leur secteur (DiMaggio et Powell, 1983). Cette homogénéisation des pratiques, bien qu'efficace pour garantir la légitimité, peut limiter l'innovation et la flexibilité organisationnelle, des caractéristiques souvent cruciales pour les PME (Ondoua Biwolé, 2017). Toutefois, l'adoption de ces pratiques peut également offrir des avantages significatifs, comme une meilleure réputation ou un accès à de nouveaux marchés sensibles aux enjeux environnementaux et sociaux.

Dans ce contexte, la montée en puissance des discours institutionnels sur le DD et l'influence croissante des normes institutionnelles ont renforcé l'adoption de pratiques RSE dans les PME. Des études, comme celle d'Ondoua Biwolé (2017), montrent que ces pressions institutionnelles favorisent une transformation des comportements organisationnels, où les entreprises sont incitées à adopter des pratiques durables pour rester compétitives et répondre aux attentes sociales. Les pouvoirs publics, en établissant des lignes directrices et des mécanismes de soutien à la durabilité (Boiral, Heras-Saizarbitoria, et Testa, 2017), jouent un rôle central dans cette dynamique, encourageant ainsi les PME à adopter des pratiques qui vont au-delà de la simple conformité réglementaire. Par conséquent, la RSE devient une stratégie pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement où la légitimité sociale est de plus en plus influencée par la capacité des entreprises à répondre aux enjeux de durabilité.

Cependant, certains auteurs, tels que Le Borgne-Larivière et al. (2009), critiquent cette approche en soulignant que la RSE ne se limite pas à une simple réaction aux pressions institutionnelles. Comme le suggère Olivier (1991), les PME développent également des réactions stratégiques influencées par les valeurs et la vision de leurs dirigeants, ce qui a un impact direct sur la manière dont elles intègrent la RSE dans leur stratégie opérationnelle. Cette perspective montre que la théorie néo-institutionnelle ne capture pas toujours la diversité des motivations qui

poussent les PME à adopter des comportements responsables. En effet, des études comme celle de Da Fonseca et Bonneveux (2017) indiquent que les PME peuvent adopter la RSE non seulement pour répondre à des pressions externes, mais aussi en raison de l'engagement personnel des dirigeants envers des valeurs de durabilité et de responsabilité sociale. De plus, la théorie néo-institutionnelle, bien que pertinente pour comprendre la légitimité et la normativité des pratiques RSE, manque de flexibilité pour rendre compte des caractéristiques d'innovation et d'adaptabilité qui sont cruciales pour les PME (Ondoua Biwolé, 2017). En occultant les facteurs individuels et stratégiques, cette approche peut ainsi ne pas saisir pleinement la réalité de la RSE dans les PME, qui ne se contentent pas d'imiter des pratiques dominantes, mais développent des approches distinctes pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux.

La théorie néo-institutionnelle aide à comprendre l'impact des normes sociales et institutionnelles sur les pratiques RSE des PME. Toutefois, elle a des limites, notamment pour expliquer la flexibilité et l'innovation organisationnelle des PME. Celles-ci adoptent des comportements durables non seulement en réponse à des pressions externes, mais aussi en raison des choix stratégiques des dirigeants. Une approche intégrant à la fois les pressions externes et les dynamiques internes des PME est nécessaire pour mieux comprendre les comportements responsables dans ces entreprises.

2.3.3.4 *Value-Attitude-Behavior Model*

Le modèle *Value-Attitude-Behavior* (VAB), inspiré du modèle cognitif de Homer et Kahle (1988), explique comment les valeurs influencent les attitudes, qui à leur tour guident les comportements. Selon ce modèle, les valeurs profondes, issues de la culture ou des croyances personnelles des individus ou des dirigeants, influencent leurs attitudes envers des actions stratégiques, telles que l'adoption de pratiques de durabilité en entreprise. Ces attitudes déterminent les comportements, y compris en matière de gestion d'entreprise et de RSE (Homer et Kahle, 1988). Dans les PME, des études récentes (Bocken et al., 2014) montrent que l'intégration de valeurs de durabilité, comme le respect de l'environnement et l'éthique,

encourage les dirigeants à adopter des comportements durables. Toutefois, ces comportements sont également influencés par des facteurs contextuels et des contraintes propres aux PME, telles que leurs ressources limitées et leur taille, ce qui modère l'adoption de pratiques responsables.

Les travaux récents (Hahn et al., 2014 ; López-López et al., 2020) montrent que les valeurs des dirigeants des PME, telles que l'engagement envers le DD, peuvent avoir un impact significatif sur l'attitude des dirigeants envers la RSE. Ces valeurs influencent leur perception de la durabilité et les amènent à développer des stratégies qui non seulement respectent des normes environnementales, mais aussi répondent à des attentes sociales croissantes. Toutefois, les résultats ne sont pas toujours linéaires et certains auteurs (Kolk et van Tulder, 2002) soulignent que la relation entre les valeurs et les actions est parfois atténuée par des contraintes pratiques. Par exemple, des obstacles comme le manque de ressources financières, la pression du marché, ou la gestion des priorités quotidiennes peuvent freiner la mise en œuvre de pratiques durables. Ainsi, bien que le modèle VAB suggère que des valeurs orientent les comportements, les PME se retrouvent souvent confrontées à un écart entre les valeurs affichées par leurs dirigeants et les actions concrètes mises en place. Ce « gap » entre les valeurs et les actions dans le modèle VAB nous amène à explorer l'importance des médiateurs dans cette relation.

Ce gap, ou déconnexion entre les valeurs et les actions observées dans les PME, soulève la question de l'identification des médiateurs de cette relation. En effet, la simple présence de valeurs de durabilité chez les dirigeants ne garantit pas nécessairement que ces valeurs se traduiront directement par des actions concrètes de RSE. Des recherches récentes (Hahn et al., 2014 ; López-López et al., 2020) suggèrent que des facteurs médiateurs tels que la motivation intrinsèque des dirigeants, les perceptions de rentabilité à long terme de la durabilité, ou encore l'influence de parties prenantes clés (comme les clients ou les régulateurs) jouent un rôle crucial dans la transformation des valeurs en actions. Ces médiateurs peuvent renforcer l'engagement des dirigeants à adopter des pratiques durables, mais aussi atténuer les obstacles rencontrés dans l'application des valeurs de durabilité, en transformant des intentions en comportements. Ainsi, il devient

essentiel d'explorer les mécanismes psychologiques et organisationnels qui facilitent ou entravent cette transition des valeurs à l'action, en particulier dans le contexte des PME, où l'agilité et la flexibilité des processus décisionnels sont des atouts majeurs mais aussi des défis. Le modèle VAB, bien qu'efficace pour établir la connexion entre valeurs et comportements, doit donc être enrichi par une compréhension plus fine des médiateurs qui influencent cette relation pour mieux expliquer pourquoi certaines PME adoptent des comportements durables, tandis que d'autres échouent à concrétiser leurs valeurs en actions tangibles.

Toutefois, selon certains chercheurs, ces théories sont imparfaites pour expliquer l'engagement des PME à la RSE et au DD (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Jenkins, 2006). En effet, elles ne permettent qu'une compréhension parcellaire du phénomène (Jenkins, 2009 ; Ondoua Biwolé, 2017) et pour cause, les PME ont des modèles de gestion distincts et utilisent des logiques d'actions qui leur sont propres (Fabi et Lacoursière 2008 ; Jouan et Torrès, 2008). Ces approches plus flexibles des PME en matière de RSE par rapport aux GE (Mousiolis et al., 2015) ne sauraient faire d'elles de grandes entreprises miniatures (Bon et Taccola-Lapierre, 2015 ; Jenkins 2004). Selon Alphonse-Tilloy et al. (2016, p. 2), « *les spécificités de l'engagement responsable des PME (par rapport aux grandes entreprises) sont principalement liées aux contraintes associées à la gestion interne de l'entreprise : manque de temps, manque de ressources humaines et financières, manque de compétences appropriées, faible communication ...* ». C'est pourquoi il y a lieu de s'attarder aux particularités des PME

2.4 LA PME

La mise en œuvre de la RSE dans les PME exige une approche spécifique qui tienne compte de leurs particularités. Pour les comprendre, il est essentiel de :

- Définir la PME ;
- Distinguer les principaux moteurs des initiatives RSE
- Connaître le mode de réalisation de la RSE dans les PME ;
- Spécifier les bénéfices et les freins de l'adoption de la RSE dans les PME.

2.4.1 Définition de la PME

Les travaux de l'École d'Aston (Pugh et al., 1968, 1969) ont transformé l'étude des structures organisationnelles, introduisant une approche multidimensionnelle de la bureaucratie et l'impact des facteurs contextuels, comme la taille. Cela a renforcé l'intérêt académique pour les PME, essentielles socio-économiquement (Julien, 1997 ; Torrès, 1997).

Les PME sont hétérogènes, compliquant l'établissement d'une définition universelle (Storey, 2016). Cependant, des critères quantitatifs, comme le nombre d'employés et le chiffre d'affaires sont couramment utilisés (Avram et Kühne, 2008 ; Insee, 2019). Par exemple, Industrie Canada (2013) définit la PME au Canada et au Québec comme une entreprise comptant entre 1 et 499 employés avec un chiffre d'affaires ne dépassant pas 50 millions de dollars.

L'Insee définit les PME en France comme des entreprises de moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros et un bilan de moins de 43 millions d'euros. Il existe aussi les microentreprises, qui comptent moins de 10 employés et un chiffre d'affaires ou bilan ne dépassant pas 2 millions d'euros (Insee, 2019).

Julien (1990) propose une catégorisation des PME en utilisant six critères :

- La petite taille de l'organisation associée à une structure organisationnelle simple ;
 - La gestion centralisée où le pouvoir est principalement concentré au niveau du dirigeant ;
 - Une faible spécialisation caractérisée par une polyvalence des tâches ;
 - Une stratégie intuitive ou non formalisée ;
 - Un système d'information interne simple ou peu organisé ;
 - Un réseau externe d'information minimal.
- (Julien, 1990.)

Torrès (2000) souligne que la proximité est essentielle dans les PME, agissant comme un levier stratégique et organisationnel. Elle permet aux dirigeants de maintenir un contrôle rapproché sur l'entreprise et son développement, transformant ainsi sa gestion en une gestion de proximité :

- Proximité spatiale ;
 - Proximité hiérarchique ;
 - Proximité fonctionnelle, Coordination de proximité ;
 - Systèmes d'information de proximité ;
 - Proximité temporelle.
- (Torrès, 2000, p. 14.)

2.4.2 Opérationnalisation de la responsabilité sociale et du DD en contexte de PME

La mise en œuvre de la RSE dans les PME peut offrir des avantages concurrentiels, tels que l'amélioration de l'image et de la compétitivité (Hyder et al., 2017; Malesios et al., 2018). Cependant, elle peut aussi engendrer des pressions supplémentaires dues aux contraintes de ressources et de capacités (Gadenne et al., 2009 ; Lewis et al., 2015 ; Parguel et al., 2011 ; Wegner et al., 2016). Il est essentiel de différencier les pratiques RSE selon leurs objectifs environnementaux et sociaux, en incluant les pratiques environnementales (PENV), de gestion des ressources humaines et communautaires.

2.4.2.1 Les pratiques environnementales

Les PENV dans les PME visent à réduire leur impact écologique, notamment à travers des actions telles que le tri des déchets, le recyclage (Des Rochers et Turcotte, 2012 ; Graafland et Smid, 2016 ; Dey et al., 2022 ; Testa et al., 2017) ou l'amélioration de l'environnement naturel (Lange et Dewitte, 2019 ; Naiman et al., 2023). L'éco-conception, qui minimise l'empreinte environnementale tout au long du cycle de vie d'un produit, constitue également une approche clé (Kuo et al., 2016). En adoptant des systèmes de gestion environnementale conformes aux normes, les PME renforcent leur crédibilité auprès des parties prenantes et limitent leurs impacts négatifs (Baah et al., 2021 ; Johnstone et Hallberg, 2020). Par exemple, en Chine, les PME adoptent des techniques de contrôle de la pollution et améliorent leurs pratiques de gestion et d'audit environnemental (Zeng et al., 2011).

Les pratiques durables peuvent améliorer la compétitivité, la rentabilité et l'image de l'entreprise (del Val Segarra-Oña et al., 2011). Selon Gąsior et al. (2022),

les entreprises polonaises adoptant des pratiques d'éco-innovation, comme l'efficacité énergétique (EE), renforcent leur compétitivité. Cependant, l'adoption de ces pratiques rencontre plusieurs obstacles, tels que des problèmes de financement, des incertitudes politiques et des fluctuations du marché (Bhandari et al., 2019 ; Cagno et al., 2013 ; Jalo et al., 2021 ; Prashar, 2017).

En conclusion, l'importance des pratiques environnementales pour lutter contre les effets de la pollution et du changement climatique suscite un intérêt croissant chez les chercheurs, les dirigeants de PME et les décideurs politiques. Cela met en évidence la nécessité de promouvoir et d'améliorer les mesures et politiques visant à renforcer ces pratiques.

2.4.2.2 Les pratiques sociales

Dans cette section, nous examinons deux dimensions liées aux pratiques sociales (internes et externes) : les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) durables et les pratiques communautaires (PCOMM).

a) Les pratiques de gestion des ressources humaines durables

Les pratiques de gestion des ressources humaines durables (PGRH) sont cruciales pour l'adoption de stratégies de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les PME. Elles concernent des domaines comme le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des emplois, intégrant ainsi la durabilité dans la culture d'entreprise (Voegtlin et Greenwood, 2016). Dans les PME, ces pratiques peuvent inclure la formation continue des employés sur les enjeux environnementaux et sociaux, favorisant leur participation active aux initiatives de durabilité (Barthe et Belabbes, 2016 ; Pham et al., 2019). La proximité entre dirigeants et employés facilite l'implication de ces derniers dans des pratiques responsables (Davies et Crane, 2010). Cependant, un défi majeur consiste à structurer ces pratiques pour qu'elles s'intègrent efficacement dans les PME tout en tenant compte de leurs contraintes organisationnelles.

L'adoption de PGRH durables dans les PME rencontre plusieurs obstacles limitant leur mise en œuvre. La gestion des ressources humaines est souvent

informelle, avec une centralisation des décisions par les propriétaires-dirigeants, ce qui complique l'instauration de pratiques durables formalisées (Wapshott et Mallett, 2015). De plus, les ressources financières et humaines limitées dans ces entreprises représentent un frein majeur à l'intégration de telles pratiques (Galang et Osman, 2016). Toutefois, cette gestion centralisée peut renforcer la cohésion interne et la proximité, facilitant l'engagement des employés dans des initiatives responsables (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). Pour permettre aux PME d'adopter des pratiques durables, il est crucial de trouver un équilibre entre la flexibilité des pratiques informelles et l'implantation de structures plus formelles, tout en prenant en compte les défis et spécificités de ces entreprises.

b) Les pratiques en lien avec la communauté

Les PME, en tant qu'acteurs locaux, jouent un rôle stratégique dans l'ancrage territorial à travers leur RSE, contribuant à la création d'une valeur commune à la fois sociale et économique (Etogo, 2019). Ces entreprises établissent des relations solides avec la communauté en soutenant des initiatives locales telles que le parrainage d'organisations ou le partenariat avec des fournisseurs régionaux, tout en favorisant le recrutement local (Amaeshi et al., 2016). Elles participent activement à la cohésion locale tout en répondant aux attentes sociétales.

Ces actions permettent aux PME de combler les lacunes institutionnelles en agissant comme des substituts aux États dans certaines situations (Amaeshi et al., 2016). En investissant dans des initiatives sociales, elles renforcent leur image en tant qu'acteurs responsables, augmentant ainsi leur fidélité client et attirant de nouveaux talents (Jenkins, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006). Ces efforts se traduisent par une amélioration de la réputation de l'entreprise, ce qui peut potentiellement renforcer sa rentabilité et son avantage concurrentiel (Stoian et Gilman, 2017).

Le tableau 2.3 présente pratiques environnementales, et le tableau 2.4 présente les pratiques sociales dans les PME, sans hiérarchie ou connexion directe entre les lignes.

Tableau 2.3 : Pratiques environnementales des PME

Actions environnementales
Réduction de la consommation en énergie et en eau
Réduction des émissions polluantes de l'air
Prévention et contrôle de la pollution
Achat des fournitures recyclées
Système de management environnemental
Recyclage et traitement des déchets
Gestion électronique et informatisée des documents
Audits énergétiques
Mise en place des mesures d'efficacité énergétique
Certification environnementale
Mise en place de technologies et d'équipements propres
Planification de la production visant à réduire les déchets et optimiser l'usage des matériaux
Plan de covoiture
Comité environnemental
Réduction de la nuisance (odeurs, bruits, etc.)

Source : adapté de Berger-Douce (2007) ; Bon et al. (2013), Cassells et al., (2011), Choongo, (2017).

Tableau 2.4 : Pratiques sociales des PME

Actions sociales (internes)	Actions sociétales (externes)
Formation des employés	Recrutement des personnes issues de la communauté
TIC favorisant le travail à domicile	Parrainage
Recrutement des employés à long terme	Dons à la communauté
Amélioration des conditions de travail	Lobbying auprès des décideurs publics avec l'appui des communautés locales
Journal interne	
Prise en compte de l'équilibre vie privée/ professionnelle	Actions de communications externes (site internet, Blogs, bulletin électronique, etc.)
Prise en compte de la diversité (âge, sexe, handicap)	Financement des infrastructures (écoles, forage, hôpitaux, etc.)
Priorité au dialogue social	Développement de l'espace public
Prévention la santé- sécurité au travail	
Implication des employés dans la réalisation de la finalité de l'entreprise	
Mise en place de système de participation et intéressement aux bénéfices	
Comité social	Engagement des employés dans les actions sociales
Assurances maladie pour les employés	

Source : adapté de Berger-Douce (2007) ; Bon et al. (2013), Cassells et al., (2011), Choongo, (2017).

2.4.3 Facteurs motivationnels des initiatives RSE des PME

L'approche de la RSE varie d'une PME à l'autre. Selon la Commission Européenne (2020), les start-ups et scale-ups sont particulièrement bien placées

pour adopter des stratégies de DD, car leur croissance rapide nécessite la mise en place de modèles durables pour répondre aux exigences du marché. La littérature souligne plusieurs facteurs, à la fois internes et externes, qui incitent les entreprises à adopter des pratiques de DD. Ces facteurs sont notamment motivés par des pressions sociales, économiques et environnementales, ainsi que par des attentes croissantes des parties prenantes (Colovic et al., 2019 ; Graafland et Gerlagh, 2019 ; Singh et al., 2015 ; Testa et al., 2016).

Les motivations internes des entreprises à adopter la RSE sont influencées par divers facteurs. Les valeurs, la vision, et l'engagement personnel des propriétaires-dirigeants jouent un rôle central (Russo et Perrini, 2010). Baden et al. (2009) ont observé que, dans les PME anglaises, les actions écologiques sont principalement motivées par les valeurs des dirigeants, plutôt que par les demandes des clients ou les exigences réglementaires. La culture organisationnelle et le leadership sont également des déterminants clés (Cassells et Lewis, 2011). Enfin, Singh et al. (2015) indiquent que l'adoption de pratiques de gestion environnementale complètes est liée à la compétitivité des PME et à leurs valeurs entrepreneuriales.

Les PME sont souvent incitées à adopter la RSE en raison de facteurs externes, tels que les exigences gouvernementales, les attentes des clients, et les pressions des PP (Battisti et Perry, 2011). Pour éviter des sanctions financières et se conformer aux réglementations, les PME se voient contraintes de respecter les normes de responsabilité sociale (Sáez-Martínez et al., 2016). Les pressions des PP, comme les menaces sur la pérennité de l'entreprise, encouragent également une intensification des efforts en matière de RSE (Ondoua Biwolé, 2017). Le soutien des PP est crucial pour atteindre les objectifs organisationnels (Ngok Evina, 2018), notamment lorsque les grandes entreprises imposent des critères RSE à leurs partenaires PME dans les accords de partenariat (Brodhag, 2012).

L'engagement dans la RSE peut être classé sur un continuum allant des stratégies passives à proactives (Buysse et Verbeke, 2003 ; Murillo-Luna et al., 2008). Cette classification comprend : a) réactif ou passif (refus des principes de la

RSE), b) défensif (conformité aux exigences légales minimales), c) conciliant ou actif (engagement au-delà des exigences légales en réponse aux attentes des parties prenantes), et d) proactif ou progressiste (volonté de dépasser les exigences légales pour le bien-être des parties prenantes). Au Québec, le BNQ21000 ajoute une catégorie de « générateur », qui encourage les entreprises à adopter une approche proactive en collaborant avec leurs parties prenantes pour promouvoir le progrès.

2.4.4 Retombées et obstacles de l'adoption de la RSE dans les PME

L'adoption des PDD par les PME présente à la fois des avantages et des défis. Ces pratiques peuvent améliorer la performance financière en réduisant les coûts et renforcer l'avantage concurrentiel par la conformité aux normes environnementales (Akeb et al., 2015 ; Cantele et Zardini, 2020 ; Chege et Wang, 2020 ; Grayson et Hodges, 2017 ; Russo et Tencati, 2009). Les éco-certifications et les éco-innovations peuvent jouer un rôle clé dans l'amélioration de la rentabilité des PME en renforçant leur compétitivité et en réduisant leurs coûts opérationnels (Jain et al., 2016 ; OCDE, 2021 ; Shields et Shelleman, 2015). Par exemple, la norme ISO 14001 offre aux entreprises une reconnaissance formelle de leurs pratiques environnementales responsables, ce qui peut leur permettre de se différencier sur le marché et d'attirer des clients sensibles aux questions écologiques (Bansal et Bogner, 2002).

À l'inverse, selon Álvarez Jaramillo et al. (2019), qui ont effectué une revue systématique de la littérature basée sur près de 50 articles entre 2013 et 2017, il existe 175 obstacles à la durabilité des PME, comprenant le manque de ressources financières et humaines ainsi que le manque de temps. De même, Baumann-Pauly et al. (2013) notent que les coûts organisationnels associés aux pratiques environnementales sont souvent élevés pour les PME. Ces mêmes obstacles, tels que le manque d'informations, de temps, de ressources, de financement et l'incertitude, entravent également les éco-innovations dans les PME (OCDE, 2018).

Certains chercheurs contestent l'idée que le manque de ressources humaines et financières soit un obstacle majeur à la RSE pour les PME (Baumann-Pauly et al., 2013). Ils affirment que la RSE est davantage influencée par des facteurs tels

que le secteur d'activité, la motivation personnelle des propriétaires-gestionnaires et l'intégration dans les chaînes d'approvisionnement mondiales (*ibid*). Ces éléments semblent avoir un impact plus important que la taille ou les ressources de l'entreprise. De plus, la pression des parties prenantes varie selon le niveau de pollution de l'industrie, les entreprises les plus polluantes étant souvent plus sujettes aux critiques.

En résumé, les PME s'engagent de plus en plus dans la RSE en réponse aux pressions des parties prenantes et aux bénéfices associés à la réduction de leur impact environnemental. Néanmoins, plusieurs obstacles continuent de freiner l'intégration de la RSE dans leurs stratégies commerciales.

2.5. CADRE CONCEPTUEL

Pour cette recherche, il est crucial d'examiner les facteurs influençant les pratiques des propriétaires-dirigeants des PME et leur engagement envers la RSE. Cela inclut l'analyse des déterminants du DD dans les PME.

2.5.1 Les facteurs d'influence de la RSE dans les PME

Plusieurs variables sont souvent prises en compte comme déterminants de la mise en œuvre des pratiques de durabilité au sein des PME, et identifiés par des chercheurs, tels que Singh et al. (2014), Yadav et al. (2018) et Cantele et Zardini (2020). Or, la littérature sur le DD et la RSE, notamment Wood (1991), souligne l'importance d'une grille d'analyse à trois niveaux pour comprendre la RSE. Cette approche évalue les interactions entre les organisations et la société (niveau contextuel), les caractéristiques organisationnelles (niveau organisationnel) et les traits individuels des propriétaires-dirigeants (niveau individuel). Plusieurs auteurs ont appliqué cette classification pour étudier les facteurs influençant la RSE et l'engagement durable (Aguinis et Glavas, 2012 ; Bansal et Song, 2017 ; Labelle et St-Pierre, 2010, 2015 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Swanson, 1995).

Le tableau 2.5 liste les facteurs favorisant l'implémentation des PDD dans les PME.

Tableau 2.5 : Facteurs liés à l'engagement durable des PME

Auteurs		Facteurs contextuels	
Albareda et al. (2007) Matten et Moon (2008)		Localisation	Le contexte opérationnel, qu'il soit urbain ou rural, détermine la facilité d'adoption des pratiques durables par les entreprises.
Battisti et Perry (2011)) Graafland et Mazereeuw-Van der Duijn Schouten (2012) Perez-Batres et al. (2012) Uhlaner et al. (2012)		Secteur d'activités et la tangibilité des activités	Les activités proches des matières premières sont plus concrètes et subissent davantage de pressions. Les secteurs avec des activités tangibles s'engagent plus activement dans des initiatives environnementales et de RSE, tout en adoptant une communication plus transparente, comparativement aux secteurs dont les activités sont moins tangibles.
Blombäck et Wigren (2009) Gjølberg (2009)		Le niveau d'internationalisation	Les PME internationales, face à des différences culturelles et réglementaires, et à des conditions de travail spécifiques, tendent à s'engager davantage dans des pratiques de DD pour répondre à ces défis.
Del Baldo (2012) Jämsä et al. (2011) Calmé et Bonneveux, (2015) Kraus et al. (2017) Roxas (2021)		Intégration à un réseau	L'intégration dans un réseau fournit les ressources nécessaires, tout en offrant motivation et soutien, ce qui facilite l'engagement des PME dans le DD.
Auteurs		Facteurs organisationnels	
Spence et al. (2007) Brammer et al. (2012) Torugsa et al. (2012) Koos (2012) Labelle et St-Pierre (2015)		La taille	Il existe une relation positive entre la taille des PME et leur adoption d'une attitude proactive envers la RSE. Les plus grandes PME sont souvent mieux conscientes des avantages des pratiques de RSE et disposent de plus de ressources pour les mettre en œuvre que les plus petites entreprises.
Spence et al. (2007) Uhlaner et al. (2012) Labelle et St-Pierre (2015) Ferauge (2018)		Le degré d'innovation.	Les PME innovantes, étant plus réactives aux évolutions de leur environnement, montrent une plus grande sensibilité envers la durabilité et adoptent des pratiques responsables.
Cabagnols et Le Bas, (2008) Torugsa et al. (2012)		L'âge de la PME	Les PME récentes sont généralement plus sensibles à la RSE en raison des enjeux environnementaux actuels, tandis que les entreprises plus anciennes, disposant de ressources plus abondantes, trouvent souvent plus facile d'adopter ces pratiques.
Elbousserghini et al. (2015) Jansson et al. (2017) Ferauge (2018)		L'orientation entrepreneuriale (OE)	Les entreprises ayant une OE plus prononcée seraient plus enclines à l'intégration d'une démarche de RSE au sein de leurs activités stratégiques.
Auteurs		Facteurs individuels	
Lepoutre et Heene (2006) Guilluy-Sulikashvili et al. 2016) Eweje (2020) Paradas et al. (2017)		Les caractéristiques du dirigeant notamment d'ordre psychologique ou cognitif	Le dirigeant de la PME est au centre de toutes les décisions, ainsi ses motivations personnelles influent sur l'engagement de l'entreprise envers la durabilité.
Spence et al. (2007) Jenkins (2009) Di Fabio et Peiró (2018)		Le style de leadership	La vision de durabilité du dirigeant de la PME et son influence sur ses employés pourraient amener à intégrer dans leur façon de faire les pratiques de DD.

Burkhardt et al. (2020) Lämsä et al. (2008) Labelle et St-Pierre (2010) St-Pierre et al. (2011) Paradas et al. (2017)	Le genre	Les femmes semblent plus sensibles que les hommes aux enjeux environnementaux et sociétaux, accordant davantage d'importance aux responsabilités environnementales et sociétales des entreprises.
Labelle et St-Pierre (2010) Kuckertz et Wagner (2010) Labelle et al. (2012) Paradas et al. (2017)	L'âge	Les jeunes entrepreneurs sont généralement plus attentifs aux enjeux environnementaux, un thème qui a pris de l'ampleur dans les deux dernières décennies. Ces problématiques correspondent souvent mieux à leurs valeurs éthiques et à leurs intérêts. En revanche, les entrepreneurs plus âgés, animés par un souci de léguer une planète en bonne santé à leurs descendants, sont également sensibles aux questions de durabilité.
Gadenne et al. (2009)) Hsu et Cheng (2012) Pedersen et Gwozdz (2014)	La formation	Un niveau d'éducation plus élevé serait associé à un engagement supérieur envers la RSE. Il s'agit de sujets qui sont davantage traités aux cycles supérieurs.
Cassells et Lewis (2011) Kearins et al. (2010) Murillo et Lozano (2006) Williams et Schaefer (2013)	Les valeurs et attitudes	Les valeurs des dirigeants influencent fortement l'adoption des pratiques RSE. Plus ces valeurs sont axées sur la durabilité, plus ils mettent en œuvre des stratégies sociales et environnementales responsables.

Source : adapté de Labelle et St-Pierre (2010, 2015), Ondoua Biwolé (2017).

2.5.1.1 Les facteurs contextuels.

Plusieurs études montrent que secteur, internationalisation, localisation et réseaux influencent fortement l'engagement durable des PME en matière d'énergie et développement.

a) Le secteur d'activités

Les recherches sur le secteur d'activité des PME sont abondantes (Erhemjamts et al., 2013 ; Zali et Sheydayee, 2013), avec une distinction fréquente entre secteurs « polluants et non-polluants » (Dong et al., 2021 ; Semenova et Hassel, 2008), influençant l'adoption des PDD. Le degré de tangibilité environnementale d'un secteur affecte les comportements des PME en matière de responsabilité sociale des entreprises (Armas-Cruz et al., 2017).

Les entreprises opérant dans des secteurs tangibles ou polluants, comme les hydrocarbures, la chimie et les mines, sont soumises à une pression accrue pour adopter la RSE en raison de leur forte visibilité médiatique (Battisti et Perry, 2011 ; Cheng et Liu, 2018). Ces entreprises sont plus enclines à publier des rapports environnementaux et à s'engager dans les pratiques de DD (Graafland et

Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012 ; Uhlaner et al., 2012). Par contraste, les PME des secteurs commerciaux ou des services montrent souvent moins d'engagements environnementaux (Paradas et al., 2017 ; Uhlaner et al., 2012).

Le secteur d'activité influence fortement les pratiques durables des PME face aux enjeux environnementaux actuels (Alam et al., 2022). Les normes professionnelles et réseaux associatifs favorisent fortement l'adoption de comportements responsables (Raffaelli et Glynn, 2014). Les organisations, selon leur secteur et professionnalisation, adoptent des normes favorisant la conformité aux pratiques établies (DiMaggio et Powell, 1983).

b) L'internationalisation

La culture est essentielle dans la RSE et l'internationalisation des PME. En entrant sur des marchés étrangers, les PME doivent s'adapter aux attentes culturelles et aux exigences locales en matière de RSE, ce qui les rend plus conscientes de pratiques responsables que celles opérant uniquement au niveau local (Morsing et Perrini, 2009 ; Zhou et al., 2007). Les pratiques de RSE varient en fonction des contextes culturels et réglementaires spécifiques à chaque pays (Nguyen et al., 2017 ; Omran et Ramdhony, 2015).

Les environnements institutionnels des pays cibles influencent la RSE des PME qui s'internationalisent, façonnant leurs stratégies commerciales (Colovic et Henneron, 2018 ; Marano et al., 2017). Adopter des pratiques RSE renforce leur légitimité à l'international et améliore leur compétitivité (Castellano et Ivanova, 2017). Comprendre ces dynamiques aide à adapter les modèles d'affaires et assurer la pérennité internationale (Rissanen et al., 2020).

c) Le réseau

Les réseaux d'entreprises sont des lieux par excellence de concentration de compétences multiples pour améliorer la productivité tout en respectant les enjeux environnementaux (Bonneveux et Saulquin, 2009). La mise en place de stratégies collaboratives entre les PP au sein de ces réseaux peut promouvoir le DD à divers

niveaux (Journeault et al., 2021). De plus, ces réseaux contribuent à la création de normes industrielles et à la promotion d'innovations durables (Liakh et Spigarelli, 2020). En effet, ces auteures ont comparé les entreprises italiennes et chinoises pour étudier l'impact des réseaux d'entreprises sur l'innovation et la durabilité. Leur analyse a révélé comment ces réseaux favorisent ces pratiques, avec des variations selon les contextes nationaux et industriels (*ibid*).

L'intégration des PME dans des réseaux améliore leur performance et leur durabilité (Grossetti et Barthe, 2008). Une étude sur les PME camerounaises montre que l'accompagnement entrepreneurial via ces réseaux renforce leur engagement sociétal et environnemental en fournissant des informations, des connaissances et des opportunités de collaboration avec des partenaires sensibles au DD (Pouka Pouka et al., 2019). Ces réseaux, en favorisant l'accumulation de ressources, facilitent l'adoption et la mise en œuvre de la RSE, augmentant ainsi la compétitivité des PME sur le marché (Calmé et Bonneveux, 2015). Cela justifie le choix de la variable « réseau ».

d) La localisation

La gestion des PME est souvent centrée sur une proximité étroite avec leur environnement local, tant géographique que relationnelle, comme le souligne la littérature (Torrès, 2000). Cette proximité favorise des liens solides avec les collectivités locales (Castka et al., 2004 ; Werner et Spence, 2004) et influence fortement leurs pratiques de durabilité (Bjerke et Johansson, 2015 ; Oughton et al., 2013). Les PME adaptent leurs initiatives de durabilité aux spécificités locales, l'ancrage territorial jouant un rôle clé dans ces pratiques (Blombäck et Wigren, 2009 ; Del Baldo, 2012). L'ancrage territorial est défini comme l'ensemble des interactions sociales et économiques entre les PME et leur territoire (ISO 26000, 2010). Le territoire est alors la « brique de base » du DD (Theys, 2002, p. 3), qui est « avant tout une démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement » (Berger-Douce et Courrent, 2009, p. 163).

Le contexte socio-économique, la culture régionale et les normes locales influent sur les PDD des entreprises (Amaeshi et al. 2016). Les règles institutionnelles et réglementaires locales façonnent les décisions des dirigeants (Lähdesmäki et Suutari, 2012), impactant l'écosystème de l'entreprise. Les relations avec les parties prenantes varient selon les contextes. Tang et Tang (2012) ont trouvé des différences significatives entre la Chine et les pays occidentaux. De plus, la sensibilité des entreprises aux enjeux du DD peut différer d'un pays à l'autre, comme l'illustrent les recherches de Paradas et al. (2017) comparant les PME canadiennes et françaises.

2.5.1.2 Les facteurs organisationnels

Ces facteurs étudient les capacités internes des PME à adopter des PDD, soit la capacité des PME à mettre en œuvre avec succès les PDD.

a) La taille

La taille de l'entreprise est un facteur clé influençant les PDD. Les recherches montrent une relation positive entre la taille et l'engagement en durabilité, les grandes PME étant plus enclines à adopter des PDD grâce à leurs ressources accrues et à leur capacité à allouer du personnel dédié (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014 ; Hoogendoorn et al., 2015 ; López-Pérez et al., 2017 ; Paradas et al., 2017). Cette dynamique s'explique par des ressources plus importantes et une capacité à mobiliser du personnel pour les initiatives durables. À l'inverse, les petites PME font face à des contraintes dues à leurs ressources limitées (Audet et Hamel, 2018). Les grandes PME adoptent généralement une approche plus proactive que les petites dans la mise en œuvre des pratiques de développement durable (Ayuso et Navarrete-Báez, 2018 ; Seroka-Stolka et Fijorek, 2020).

Selon Metzker et Streimikis (2020), l'engagement d'une entreprise en matière de durabilité dépend davantage de la motivation des dirigeants et de la nature de ses activités que de sa taille. Par exemple, même de très petites entreprises (TPE) peuvent être fortement engagées dans la RSE, surtout si elles adoptent

l'écoconception comme modèle d'affaires. L'étude de Puel et Fautrero (2013) sur les TPE du secteur des technologies de l'information et de la communication montre que ces entreprises privilégient les dimensions environnementale et sociale par rapport à la dimension économique. Ainsi, la petite taille des PME peut offrir une flexibilité et une réactivité accrues aux changements, comme l'ont noté Douyon et Paradas (2020). Il apparaît donc que la taille de la PME influence partiellement son engagement en matière de durabilité.

b) L'orientation entrepreneuriale (OE)

C'est à la suite d'une étude de Miller et Friesen (1983) sur l'adaptation organisationnelle qu'émerge une définition de la « firme entrepreneuriale ». Cette définition est théorisée par un agrégat de trois variables (*innovativeness*, *risk-taking* et *proactivity*) qui, selon Miller (1983), caractérise l'entrepreneuriat. Covin et Slevin (1989) reprendront intégralement la définition de Miller pour l'opérationnaliser. Ils définissent alors la firme entrepreneuriale comme : « *one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch* ». (Miller, 1983, p. 771). L'OE est représenté par les trois dimensions suivantes :

- Innovation Produit-marché ;
- Proactivité ;
- Prise de risque.

Une entreprise est qualifiée d'« entrepreneuriale » lorsqu'elle innove, prend des risques et adopte une approche proactive (Miller, 1983)). Selon Lumpkin et Dess (1996), deux autres dimensions s'ajoutent : l'autonomie, qui reflète le degré de liberté des individus au sein de l'organisation, et l'agressivité concurrentielle, représentant la détermination de l'entreprise à surpasser ses concurrents.

Les caractéristiques entrepreneuriales des dirigeants de PME jouent un rôle essentiel dans leur transition vers la durabilité (Ondoua Biwolé et al., 2007). Plusieurs recherches ont mis en lumière le fait que l'OE favorise l'intégration de la RSE dans les PME. Selon Leonidou et al. (2015), cela contribue à réduire les impacts environnementaux négatifs et influence les stratégies commerciales face

aux défis du développement durable, ce qui peut aussi affecter la rentabilité (Campbell et Park, 2017 ; Hernández-Perlines et Rung-Hoch, 2017 ; Roxas et al., 2017). Cette orientation est également corrélée positivement avec l'adoption de pratiques communautaires, socialement responsables et innovantes (Ayuso et Navarrete-Báez, 2018 ; Zhang et al., 2021).

2.5.1.3 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels façonnent les motivations du dirigeant de PME en matière de développement durable, influençant ses choix stratégiques pour préserver la légitimité de son organisation.

a) L'âge de l'entrepreneur

L'âge des dirigeants est souvent étudié en lien avec la RSE dans les PME, et les résultats montrent qu'il a un impact significatif sur l'adoption de pratiques socialement responsables (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Kukanja et al., 2016 ; Paradas et al., 2017). Les gestionnaires plus âgés semblent accorder plus d'importance à la RSE que leurs homologues plus jeunes, probablement en raison de préoccupations éthiques plus développées ou d'une expérience professionnelle plus vaste (Dawson, 1997 ; Dawson et al., 2002 ; Deshpande, 1997 ; Hines et al., 1987 ; Miller et Besser, 2000).

Toutefois, cette tendance est complexe. Les jeunes gestionnaires sont souvent associés à une plus grande propension à prendre des risques et à adopter des pratiques innovantes (Afshar Jahanshahi et Brem, 2017). Une étude sur les PME slovaques montre une relation en forme de U entre l'âge des dirigeants et leur engagement envers le développement durable, avec les plus jeunes et les plus âgés étant les plus sensibles à ces enjeux, tandis que ceux d'âge intermédiaire y accordent moins d'importance (Çera et al., 2022).

Certains chercheurs concluent qu'il n'existe pas de lien systématique entre l'âge des dirigeants et leur engagement envers la RSE, les résultats des études variant selon les contextes et les variables examinées (Gadenne et al., 2009 ; Tefera

et He, 2020). L'influence de l'âge semble donc plus complexe et nuancée. D'autres facteurs, tels que l'expérience professionnelle, la culture organisationnelle, ou les valeurs personnelles, peuvent jouer un rôle tout aussi, voire plus significatif dans l'engagement des dirigeants envers des pratiques socialement responsables.

Les valeurs et les attitudes sont des déterminants individuels importants dans la mise en œuvre des pratiques durables (Bansal et Roth, 2000 ; Jansson et al., 2017). Bien que moins étudiée dans la littérature, l'importance des valeurs et attitudes mérite une attention particulière et justifie une section distincte.

2.6 LES VALEURS ET LES ATTITUDES

Cette section analyse l'impact des valeurs et attitudes des dirigeants de PME sur leur engagement RSE, introduisant la question de recherche pour les articles de la thèse.

2.6.1 Les valeurs

Cette section met en lumière l'historique de l'étude des valeurs, leurs définitions essentielles et leurs attributs principaux. Le modèle de Schwartz (1992), référence en psychologie environnementale, présente une structure circumplexe classifiant dix valeurs universelles en quatre dimensions : ouverture au changement, conservation, dépassement de soi et affirmation de soi. Ce cadre théorique est couramment utilisé pour analyser les relations entre les valeurs biosphériques et altruistes et les comportements pro-environnementaux (De Groot et Steg, 2008 ; Steg et al., 2014a). Il permet de comprendre pourquoi certains dirigeants de PME adoptent des pratiques durables, fournissant ainsi une base essentielle pour étudier les motivations individuelles en matière de durabilité.

2.6.1.1 Contexte historique et définitions

Le Dictionnaire Larousse définit la valeur comme « ce qui est posé comme vrai, beau, bien, selon un point de vue personnel ou sociétal, et donné comme un idéal à atteindre » (Larousse, 1997, p. 1054). La notion de valeur est complexe, variant selon les contextes et les traditions philosophiques, ce qui en complique la

conceptualisation. Heinich (2006) met en évidence leur omniprésence en sociologie, contrastant avec leur faible conceptualisation. Malgré cette complexité, un consensus existe sur leur rôle central : Schwartz (2006) les considère comme un concept fondamental des sciences sociales, soulignant leur importance dans l'étude des comportements et des interactions humaines.

Les valeurs, considérées comme des motivations fondamentales, influencent profondément les attitudes, comportements et choix des individus, agissant comme des guides pour orienter leurs actions et justifier leurs décisions (Rokeach, 1973 ; Kluckhohn, 1951 ; Schwartz, 1994). Elles représentent des conceptions centrales du « désirable » pour l'individu et la société, jouant un rôle essentiel dans la formation des attitudes et comportements, et façonnant le fonctionnement des organisations (Rokeach, 1979). Selon Schwartz (1992), les valeurs sont des « objectifs souhaitables » qui varient en importance et influencent activement la vie des individus, notamment en matière de durabilité et de responsabilité sociale, en guidant la cohérence des actions et des engagements (Schwartz, 2006).

2.6.1.2 La source des valeurs

Les valeurs individuelles, issues de la culture, de la société, des institutions et de la personnalité (Rokeach, 1973), reflètent aussi des besoins, tempéraments et expériences propres à chacun (Schwartz, 2006). Elles traduisent ainsi les aspirations fondamentales et les besoins essentiels des individus au sein de leur environnement social. Elles sont aussi profondément influencées par la culture, la société et les besoins humains fondamentaux (Rokeach, 1973 ; Schwartz, 2006).

2.6.1.3 La nature des valeurs

S'appuyant sur les travaux de Rokeach (1979) et Williams (1979), Schwartz (1992) élabore une théorie des valeurs affirmant leur rôle central dans l'analyse du comportement humain. Selon lui, les valeurs permettent d'unifier les perspectives issues des différentes sciences sociales (Schwartz, 1992). Six caractéristiques clés définissent les valeurs et leurs impacts comportementaux. Ainsi les valeurs :

- a) sont des concepts ou des croyances ;
 - b) sont liées à des buts de l'existence ou à des comportements souhaitables ;
 - c) vont au-delà des situations spécifiques ;
 - d) orientent les choix ou l'évaluation des comportements et des événements ;
 - e) sont classées par ordre d'importance relative.
- (Schwartz et Bilsky, 1990, p. 878).

Des caractéristiques qui présupposent de leur inaltérabilité, de leur universalité et de leur culturalité.

2.6.1.4 Inaltérabilité, universalité et culturalité des valeurs

a) L'inaltérabilité des valeurs

La recherche considère depuis longtemps les valeurs comme relativement stables. Hitlin et Piliavin (2004), Feather (1995) et Schwartz (2006) soutiennent que leur évolution est lente, voire quasi statique, et qu'elles changent peu au fil du développement psychologique, ce qui permet d'anticiper certains comportements. Toutefois, cette stabilité n'exclut pas toute transformation. Des événements majeurs – crises personnelles, bouleversements sociaux ou changements culturels – peuvent provoquer une réévaluation des valeurs, modifiant ainsi leur influence sur les attitudes et les comportements (Inglehart et Welzel, 2005).

b) L'universalité des valeurs

Rokeach (1973) suggère que les valeurs, bien qu'en nombre limité, sont universellement partagées à des degrés divers, organisées en systèmes cohérents et observables à travers de nombreux phénomènes sociaux. Cette idée d'universalité est soutenue par Schwartz et Bilsky (1990), ainsi que par Schwartz (1992, 1994, 2006) et Wach et Hammer (2003). Toutefois, les valeurs sont aussi culturellement situées (Wiener, 1988) et évoluent lentement au fil des générations (Boyd et Richerson, 2005).

c) La culturalité de valeurs

La diversité des valeurs à travers les cultures remet en question leur universalité et souligne leur dépendance au contexte culturel, comme le montrent les travaux des anthropologues (Reboul, 1991). Les valeurs sont façonnées par les

normes et les pratiques sociales spécifiques à chaque société, ce qui explique leur évolution dans le temps. Cette perspective met en évidence la complexité de l'étude des valeurs et l'importance de prendre en compte le contexte social et culturel pour comprendre leur influence sur les attitudes et les comportements individuels. Pour les anthropologues :

les Valeurs sont les catégories d'une prodigieuse topologie, d'une cosmogonie propre à chaque culture, qui dit ce qui est bien ou mal, propre ou sale, sacré ou profane, consommable ou non, beau ou laid. Le système de valeurs d'une société est son système de classement de l'univers, du monde, des choses, des êtres et des relations entre les êtres et les choses. Cette grandiose typologie, propre à chaque culture, constitue le système de référence du regard et des attitudes des individus et des groupes de cette société. L'honnêteté, l'honneur, la fidélité, la patrie, la compassion ainsi que le drapeau ou la Constitution constituent des Valeurs au sens des anthropologues (Weber, 2002, p. 10).

Weber (2002) affirme que les valeurs découlent de la culture d'un individu ou d'un groupe social, une idée reprise par Chataigné, (2014), qui ajoute qu'elles proviennent également de la société et de ses institutions. Formées par la socialisation et les expériences de vie, les valeurs diffèrent selon les contextes ruraux ou urbains et les secteurs d'activité. Bien qu'ancrées dans des besoins fondamentaux, leur expression varie sous l'influence des cultures, entraînant des priorités distinctes selon les pays (Schwartz, 2003 ; Wach et Hammer, 2003).

Certaines valeurs, spécifiques à chaque culture, reflètent ce qu'un groupe social considère comme bon ou mauvais, influençant ainsi la perception de la réalité et entraînant des différences culturelles (Schwartz, 1992, 1994). Cependant (Schwartz et al., 2001), montrent que la structure factorielle du modèle de Schwartz est universelle, bien que les valeurs varient entre individus, elles restent globalement stables. Schwartz (2006) souligne une quasi-universalité des valeurs, mettant en lumière le débat entre universalité et spécificité culturelle.

2.6.1.5 Le modèle des valeurs de Schwartz

Selon Hechter (1992), mesurer les valeurs constitue un défi important en raison de leur nature complexe et subjective. En réponse à ces difficultés, Schwartz

(1992) a conçu un modèle novateur regroupant dix valeurs fondamentales universelles, organisées en une structure circulaire (circumplex). Ce modèle, enrichi en 2006, représente l'un des développements majeurs à la fois empiriques et théoriques dans l'étude des valeurs fondamentales (Cieciuch et al., 2013 ; Souchon et al., 2015). Il a permis de mieux comprendre comment les valeurs influencent les comportements individuels et organisationnels. Schwartz (1992) a également développé un outil de mesure des valeurs, facilitant ainsi leur exploration empirique et théorique au fil des décennies, à travers diverses cultures et contextes.

Le tableau 2.6 illustre ces valeurs, en précisant leur objectif et les items associés, reconnus universellement comme significatifs. Ce travail reste essentiel pour étudier les motivations humaines dans différents domaines, dont la durabilité et la responsabilité sociale des entreprises.

Tableau 2.6 : Les 10 valeurs du modèle de Schwartz et leurs contenus

Valeurs	Explication et but motivationnel liés à la valeur	Exemples d'items
Autonomie ou autodétermination	L'autonomie est fondée sur le besoin de contrôle personnel et sur les interactions requises pour maintenir indépendance et maîtrise de soi. Les objectifs liés : indépendance de la pensée et de l'action, choisir, créer, explorer	Créativité, liberté, curiosité, indépendance, choisir ses propres buts ainsi qu'amour propre, intelligence, droit à une vie privée.
Stimulation	Les valeurs de stimulation répondent au besoin de variété et de dynamisme, aidant à maintenir un niveau d'activité optimal sans excès de stimulation. Les objectifs liés : enthousiasme, nouveauté et défis à relever dans la vie	Vie audacieuse, variée et passion.
Hédonisme	Les valeurs d'hédonisme proviennent des besoins vitaux de l'être humain et du plaisir associé à leur satisfaction. Les objectifs liés : plaisir ou gratification sensuelle personnelle	Plaisir, profiter de la vie
Réussite ou accomplissement	La performance dans l'acquisition des ressources est essentielle pour la survie des individus et pour atteindre les objectifs des groupes et institutions. Les objectifs liés : succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues	Ambition, orientation vers le succès, compétence, influence
Pouvoir	Le fonctionnement des institutions sociales requiert une différenciation des statuts sociaux, souvent marquée par une dimension domination/soumission. Pour justifier et accepter cette hiérarchie, le pouvoir est traité comme une	Autorité, leadership, dominance

	valeur. Les valeurs de pouvoir peuvent également émaner des aspirations individuelles au contrôle et à la domination, influençant ainsi les relations interpersonnelles Les objectifs liés : statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes	
Sécurité	Il existe deux types de valeurs de sécurité : individuelles (ex. : propriété) et collectives (ex. : sécurité nationale). Cependant, les valeurs collectives sont également liées à la sécurité individuelle, permettant ainsi de les regrouper sous une seule valeur englobante. Les objectifs liés : sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même	Propreté, sécurité de la famille, sécurité nationale, stabilité de l'ordre social, réciprocité des faveurs, santé, sentiment d'appartenance
Conformité	Les valeurs de conformité découlent de la nécessité d'inhiber des désirs personnels pour favoriser l'harmonie dans les interactions quotidiennes, surtout avec des proches. Les objectifs liés : modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales	Autodiscipline, obéissance, <i>loyauté, responsabilité</i>
Tradition	Les groupes créent des pratiques, symboles, idées et croyances reflétant leurs expériences communes, devenant ainsi leurs coutumes et traditions valorisées. Ces éléments, souvent sous forme de rites religieux ou de normes comportementales, expriment la solidarité du groupe et soutiennent sa survie, incarnant ses valeurs uniques. Les objectifs liés : respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache	Humilité, dévotion, respect de la tradition, modération,
Bienveillance	Les valeurs de bienveillance émergent du besoin d'harmonie du groupe et de l'affiliation individuelle. Elles sont cruciales dans les relations familiales et proches, mettant l'accent sur le souci du bien-être des autres. Les objectifs liés : la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact	Serviabilité, honnêteté, pardon, loyauté, amitié, responsabilité

Universalisme	Les valeurs d'universalisme émergent du besoin de survie des individus et des groupes, particulièrement après avoir pris conscience des limites des ressources naturelles et des conflits potentiels. Elles incluent la reconnaissance de l'importance de traiter les autres avec justice et de protéger l'environnement. Ces valeurs se divisent en deux catégories : celles concernant les êtres humains, y compris les plus éloignés, et celles liées à la nature. Les objectifs liés : compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature. Ceci contraste avec l'importance apportée à l'endogroupe pour les valeurs de bienveillance	Ouverture d'esprit, sagesse, justice sociale, égalité, paix dans le monde, monde de beauté, unité avec la nature, protection de l'environnement, harmonie intérieure.
----------------------	--	---

Source : Schwartz (1992, 1994, 2006).

Le modèle de Schwartz (1992, 1994) propose une organisation des valeurs humaines basée sur des motivations fondamentales partagées. Structuré en cercle circumplex, il illustre les relations entre valeurs selon leur proximité ou opposition. Par exemple, des valeurs telles que la conformité et la sécurité, toutes deux orientées vers la stabilité sociale, sont proches dans ce cercle. En revanche, des valeurs opposées comme la bienveillance et le pouvoir traduisent des tensions liées à des objectifs divergents. Ce positionnement facilite l'analyse des conflits potentiels entre valeurs individuelles et collectives dans divers contextes.

Chaque valeur est associée à des comportements, choix et attitudes spécifiques qui influencent les actions des individus. La bienveillance favorise des comportements altruistes et prosociaux, centrés sur l'harmonie et le bien-être collectif. À l'inverse, les valeurs de pouvoir encouragent la compétition et la domination en mettant l'accent sur le contrôle et le statut. Cette opposition entre valeurs complémentaires ou contradictoires éclaire la manière dont elles guident les décisions individuelles et collectives. Ces dynamiques ont des impacts importants sur la gestion des ressources humaines, les pratiques organisationnelles et les stratégies d'entreprise.

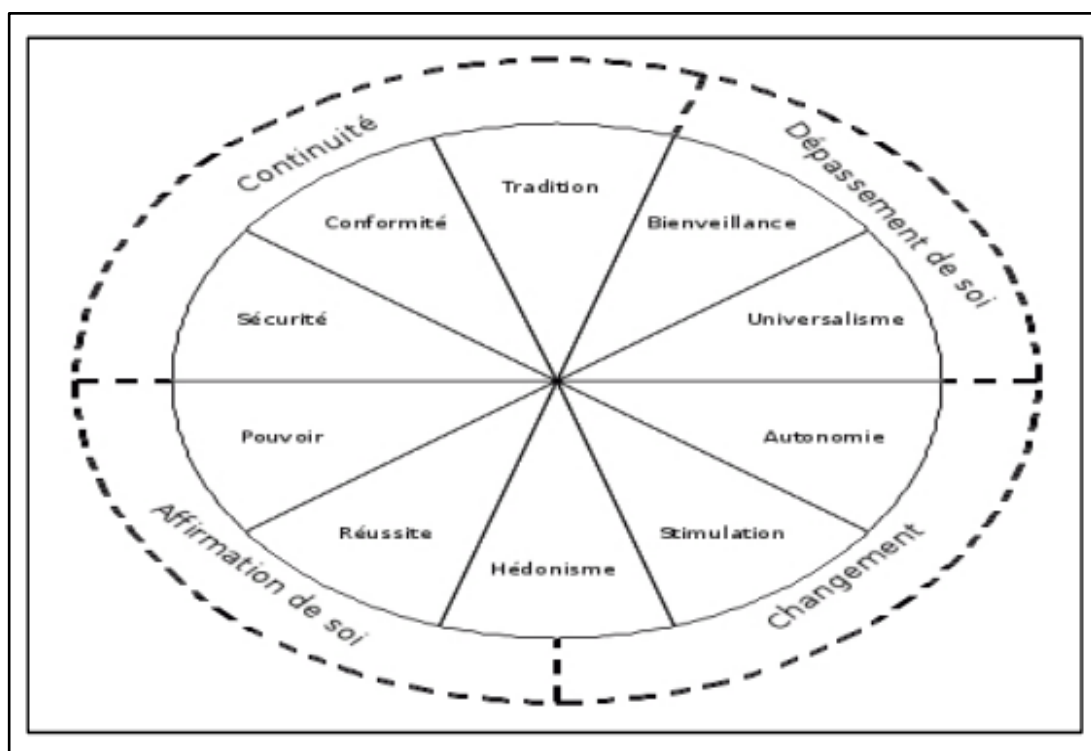
L'approche circumplex de Schwartz permet également de comprendre les dilemmes et compromis issus des tensions entre valeurs opposées. Par exemple, un dirigeant peut devoir choisir entre encourager la solidarité et le bien-être des employés, ou renforcer l'efficacité et l'autorité hiérarchique. Ce cadre analytique

sert à identifier les enjeux éthiques et stratégiques dans les organisations, en aidant à anticiper les conséquences des décisions sur la culture et la performance. Il offre ainsi une cartographie claire des interactions entre valeurs personnelles et professionnelles, essentielle pour analyser les comportements organisationnels

Le modèle distingue deux grandes oppositions :

- Le dépassement de soi, avec des valeurs comme l'universalisme et la bienveillance, privilégie le bien-être d'autrui, tandis que l'affirmation de soi, incluant le pouvoir et la réussite, valorise la poursuite des intérêts personnels. Ces orientations opposées influencent fortement les priorités et comportements individuels et organisationnels.
- Les valeurs d'ouverture au changement, telles que l'autonomie et la stimulation, encouragent l'innovation, la créativité et l'indépendance. En revanche, les valeurs de conservation, comme la sécurité et la tradition, mettent l'accent sur la stabilité, la conformité et la préservation de l'ordre social, guidant ainsi des comportements plus prudents et structurés.

Figure 2.2 : Le circumplex des 10 types motivationnels de Schwartz



Source : Schwartz (1992, 1994).

2.6.1.6 Les valeurs du développement durable

Le modèle de Schwartz a été largement utilisé pour étudier les relations entre valeurs, attitudes et comportements (Borg et al., 2017 ; Martin et Upham, 2016 ; Milfont et al., 2003 ; Schultz et al., 2005). Il révèle que certaines valeurs influencent les attitudes et comportements liés au développement durable. En particulier, dans le domaine environnemental, les valeurs jouent un rôle crucial dans la formation des attitudes et comportements, souvent plus marqué que dans d'autres domaines (Becker et Félonneau, 2011). Quatre types de valeurs se sont avérées particulièrement pertinentes pour comprendre les croyances et comportements environnementaux (Bouman et al., 2018 ; De Groot et Steg, 2008 ; Steg et al., 2014a ; Stern et al., 1998).

- **Les valeurs altruistes (bienveillance)**

Selon Batson et Shaw (1991, p.108), l'altruisme est « un état motivationnel ayant le but ultime d'accroître le bien-être de quelqu'un d'autre ». Cette valeur reflète la préoccupation pour le bien-être des autres (Steg et al., 2005). Les valeurs altruistes sont cruciales car elles favorisent un équilibre entre intérêts personnels et collectifs, souvent nécessaire pour des comportements pro-environnementaux (Guagnano, 2001). Selon certaines études, les individus véhiculant des valeurs d'altruisme sont davantage engagés dans le partage (don de soi pour les autres) et envers l'intérêt collectif (De Groot et Steg, 2008 ; Schwartz, 1992 ; Steg et al., 2014a ; Stern et al., 1995). Or, l'affection pour l'intérêt collectif développe des considérations morales et augure d'un engagement pro-environnemental probable (De Groot et Steg, 2008 ; Nordlund et Garvill, 2002). La valeur altruiste telle que définie équivaut à la valeur bienveillance dans le modèle de valeurs de Schwartz.

- **Les valeurs égoïstes (réussite)**

Les valeurs égoïstes visent à satisfaire les besoins personnels et privilégient les bénéfices individuels dans les décisions prises (Stern, 2000). Elles se concentrent sur la maximisation des résultats personnels. Les individus avec une forte inclination pour l'individualisme tendent à valoriser l'accomplissement, les intérêts personnels et la réussite individuelle (De Groot et Steg, 2008 ; Nordlund et

Garvill, 2002 ; Schwartz, 1992 ; Steg et al., 2014a ; Stern et al., 1995). Toutefois, selon De Groot et Steg (2009, p 62) : « Les personnes ayant une forte orientation égoïste vers les valeurs considéreront particulièrement les coûts et les avantages d'un comportement pro-environnemental pour elles personnellement : lorsque les avantages perçus dépassent les coûts perçus, elles se comporteront de manière respectueuse de l'environnement et vice versa ». Dans le circumplex, la réussite incarne la valeur égoïste.

- **Les valeurs biosphériques (universalisme)**

L'orientation de ces valeurs indique : « des valeurs mettant l'accent sur l'environnement et la biosphère elle-même » (De Groot et al., 2007, p. 104). Les valeurs biosphériques sont très fortement et de manière constante en lien avec les préférences, intentions et comportements environnementaux. Les individus qui y adhèrent sont plus enclins à avoir des agissements envers l'environnement et la nature. Steg et al. (2005) montrent que les valeurs biosphériques ont un lien positif avec les sentiments d'obligation morale de réduire la consommation d'énergie des ménages. L'universalisme dans le circumplex correspond à la valeur biosphérique.

- **Les valeurs hédoniques**

Bouman et al. (2018) soulignent qu'une quatrième valeur humaine, l'hédonisme, influence les comportements environnementaux. Cette valeur, axée sur le plaisir et le confort, appartient à une catégorie de valeurs « orientées vers soi » et « intrinsèques ». Selon Schwartz (2006), les valeurs d'hédonisme émanent des besoins vitaux et du plaisir liés à leur satisfaction, reflétant l'auto-amélioration. Ces valeurs sont focalisées sur la réalisation des besoins individuels et privilégient le plaisir immédiat et le moindre effort (Steg et al., 2014b ; Steg et De Groot, 2012). En raison de leur orientation vers des gratifications à court terme, les valeurs hédonistes sont moins associées aux préoccupations environnementales. Les individus qui adhèrent fortement à ces valeurs sont généralement moins enclins à adopter des comportements pro-environnementaux (Bouman et al., 2018). L'hédonisme est représenté dans le modèle circumplex des valeurs.

Les motivations influençant les comportements environnementaux dépendent des valeurs personnelles. Les valeurs altruistes et biosphériques favorisent des actions durables comme le recyclage ou la conservation, tandis que les valeurs égoïstes et hédonistes, axées sur la gratification immédiate, peuvent limiter cet engagement. Comprendre ces différences aide à adapter les stratégies de sensibilisation pour mieux aligner objectifs écologiques et motivations individuelles, renforçant ainsi l'adoption durable de comportements écoresponsables (Stern et al., 1995).

Plusieurs études confirment que les valeurs de *self-transcendence* (altruisme et biosphérique) sont positivement corrélées aux comportements pro-environnementaux (Schwartz et al. 2012 ; Stern et al., 1995). En revanche, les valeurs de *self-enhancement* (égoïsme et hédonisme) sont liées à des attitudes moins favorables à l'environnement (De Groot et Steg, 2008 ; Schwartz et al., 2012 ; Steg et al., 2014a, 2014b ; Stern et al., 1995). Ces résultats corroborent le modèle antagoniste de Schwartz, où ces deux types de valeurs sont des prédicteurs clés des comportements et attitudes environnementaux (Poortinga et al., 2004 ; Schultz et Zelezny, 1999 ; Stern, 2000).

2.6.2. Les attitudes

Comme dernier déterminant individuel, les attitudes ont longtemps été considérées comme un concept central en psychologie sociale. Allport (1954) indique que : « ce concept est probablement le plus distinctif de la psychologie sociale américaine contemporaine » (p. 43). Comprendre les attitudes implique d'examiner leurs définitions, mesures et liens avec les valeurs, afin de saisir leur impact sur les comportements individuels et collectifs dans divers contextes sociaux et environnementaux

2.6.2.1 Quelques définitions des attitudes

La notion d'attitude a été introduite par Thomas et Znaniecki (1919), qui la considéraient comme essentielle pour comprendre le comportement humain. Ils la définissaient comme « un état d'esprit de l'individu envers une valeur », expliquant

que cette prédisposition détermine ses actions face à une stimulation sociale. Pour Allport (1935) : « une attitude est un état mental et nerveux de préparation (*a mental and neural state of readiness*), organisé à partir de l'expérience, exerçant une influence directive ou dynamique sur les réponses de l'individu » (p. 810). L'attitude est une prédisposition mentale influençant les comportements, selon Fishbein et Ajzen (1977) qui l'étudient dans leur théorie de l'action raisonnée.

Certains chercheurs considèrent l'attitude comme bidimensionnelle, composée d'une dimension cognitive et d'une dimension affective (Hagège et al., 2007 ; Osgood et al., 1957 ; Petty et Cacioppo, 1996 ; Schultz et al., 2004). D'autres proposent une approche tridimensionnelle en y ajoutant une composante conative, liée aux intentions ou comportements (Eagly et Chaiken, 2007 ; Gray et al., 1985 ; Olson et Kendrick, 2008). Cette perspective enrichie reflète la complexité de l'attitude et souligne son rôle clé dans les comportements humains, en intégrant non seulement ce que les individus pensent et ressentent, mais aussi ce qu'ils sont prêts à faire en réponse à divers stimuli ou situations.

Les facteurs cognitifs influençant les comportements humains comprennent les perceptions et les informations tirées d'expériences diverses et de diverses sources (Schiffman et Kanuk, 2004). Les facteurs affectifs concernent les sentiments d'un individu envers un objet, qu'ils soient positifs, négatifs ou neutres (Fishbein, 1967). Les facteurs conatifs (prédisposent à un type d'action) sont relatifs aux comportements de l'individu par rapport à l'objet d'attitude (Eagly et Chaiken, 1993 ; MacKenzie et Lutz, 1989)). La composante conative est celle qui est reliée le plus directement au comportement de l'individu.

2.6.2.2 *L'attitude environnementale et son opérationnalisation*

L'absence de mesure commune de l'attitude environnementale résulte de divers champs théoriques et approches méthodologiques (Biasutti et Frate, 2017 ; Schneller et al., 2015). Dunlap et Jones (2002) ont recensé au moins 700 échelles de mesure de l'attitude environnementale, qualifiée par Stern (1992) d'« anarchie des mesures ». Malgré cette diversité, certaines échelles reviennent plus

fréquemment que d'autres, comme *l'Ecology Scale* de Maloney et Ward (1973), *l'Environmental Concern Scale* de Weigel et Weigel (1978) et *la New Environmental Paradigm Scale* de Dunlap et Liere (1978), ainsi que sa version révisée NEPS de (Dunlap et al., 2000).

Le *New Environmental Paradigm* (NEP). Au début des années 1970, la multiplication des catastrophes écologiques et le premier choc pétrolier (1973) amènent les gens à penser différemment aux impacts des actions humaines sur l'environnement naturel. Un changement de paradigme s'opère. C'est ainsi qu'un « Nouveau Paradigme Environnemental » (Dunlap et Liere, 1978) se met en place et certains chercheurs tentent d'en saisir les dimensions, celles qui représentent les changements d'attitudes qui s'opèrent dans les populations au sujet de l'environnement naturel. Le NEP s'inscrit dans la mouvance des travaux menés par le Club de Rome qui alerte, dès 1972⁵, la population mondiale quant aux limites d'un développement économique sans freins. Ce paradigme s'articule autour de trois nouvelles croyances qui sont représentées par trois items chacune. Ces items peuvent être formulés dans le sens de la croyance ou dans le sens opposé, et portés par ceux qui reconnaissent que :

- la croissance économique a des limites (ex. d'item : nous approchons du nombre limite de personnes que la planète peut nourrir) ;
- les gens doivent sauvegarder l'équilibre de la nature (ex. d'item : quand les êtres humains essaient de changer le cours de la nature, cela produit souvent des conséquences désastreuses) ;
- le droit des humains à régner sur le reste de la nature n'est pas souhaitable (ex. d'un item à sens opposé : Les humains ont le droit de modifier l'environnement naturel pour satisfaire leurs besoins) (Dunlap et Liere, 1978).

⁵ Le Club de Rome est un groupe de réflexion international qui a publié le rapport « Halte à la croissance » (1972) qui a initié les travaux qui allaient donner naissance au concept de Développement durable quelques années plus tard.

Pour mesurer l'orientation pro-environnementale, le questionnaire *New Environmental Paradigm* (NEP) (Dunlap et Liere, 1978), affichant une bonne homogénéité ($\alpha = 0,81$). En raison de limites techniques et conceptuelles, Dunlap et al. (2000) ont révisé cette échelle, ajoutant deux dimensions, et publié une version améliorée nommée *New Ecological Paradigm Scale* (NEPs), désormais largement utilisée pour évaluer les attitudes environnementales.

- les humains sont assujettis aux lois de la nature au même titre que toutes les autres espèces vivantes (ex. d'item : malgré des aptitudes particulières, les humains sont toujours soumis aux lois de la nature) ;
- les changements environnementaux ou de crises écologiques de grande envergure sont possibles et menaceront les gens (ex. d'item : si les choses continuent au rythme actuel, nous allons bientôt vivre une catastrophe écologique majeure) (Dunlap et al., 2000).

Le questionnaire ajusté est composé de quinze items, soit trois items pour chacune des cinq croyances. Les corrélations items-tests varient de 0.33 à 0.62 et l'homogénéité de l'échelle est assez élevée ($\alpha = 0.83$) (*ibid*).

Il existe quatre versions du NEP : la version originale de 12 éléments (Dunlap et Van Liere, 1978) ; l'échelle révisée de 15 éléments (Dunlap et al., 2000) ; une version adaptée pour les enfants (Manoli et al., 2007) ; et une version abrégée de 5 ou 6 items. Cette dernière a été développée par des auteurs (Bidwell, 2013, NEP à 6 items ; Shwom et al., 2010, NEP à 5 items) soucieux de la longueur du questionnaire initial, préservant les 5 dimensions du NEP. Les versions courtes maintiennent une cohérence interne similaire à la version longue (Steel et al., 2010).

2.7 QUESTION DE RECHERCHE

Les PME jouent un rôle essentiel dans la lutte contre le changement climatique et la réalisation des ODD grâce à une dynamique à plusieurs niveaux. Les valeurs des dirigeants influencent l'intégration de pratiques durables à l'échelle de l'entreprise, tandis que leurs attitudes environnementales déterminent la mise en œuvre de mesures spécifiques. Ce projet de recherche cherche à comprendre comment ces deux dimensions interagissent pour façonner les comportements

durables des PME, en répondant à une question centrale et en explorant plus en profondeur des aspects particuliers à travers une thèse structurée autour de trois articles. La question de recherche est la suivante :

- Est-ce que les valeurs "pro durables" des dirigeants des PME du Québec exercent une influence sur l'adoption des comportements durables dans leurs entreprises ?

Chaque article abordant un aspect particulier de ces interactions complexes. Ainsi l'article 1, à travers la première question, examine le rôle des attitudes et des motivations environnementales des dirigeants de PME dans la relation entre leurs valeurs et leurs comportements durables. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure ces attitudes spécifiques (par exemple, une sensibilité écologique élevée ou un scepticisme) et les motivations (internes ou externes) agissent comme médiateurs. L'article explore notamment si des motivations internes (comme les retombées économiques à long terme ou la réduction des coûts) ou externes (pressions réglementaires, attentes des parties prenantes) renforcent ou atténuent l'impact des valeurs des dirigeants sur les décisions en faveur de la durabilité.

La seconde question aborde directement le rôle des valeurs comme l'un des moteurs de l'écologisation des PME. Elle s'intéresse à savoir si les valeurs pro-durables des dirigeants (par exemple, les valeurs d'universalité ou de dépassement de soi) influencent directement l'adoption de pratiques environnementales. L'analyse se concentre aussi sur l'interaction entre ces valeurs et les dynamiques organisationnelles, telles que l'orientation entrepreneuriale ou la culture d'innovation. Cet article vise à montrer que les valeurs ne sont pas seulement des catalyseurs passifs, mais peuvent être des forces motrices actives dans la transformation écologique des entreprises.

La troisième question se distingue en se focalisant sur les valeurs biosphériques et altruistes, traitées jusque-là comme un ensemble (valeurs de *self-transcendence*, VST). Cet article propose une analyse multiniveau pour comprendre comment ces deux dimensions spécifiques influencent les pratiques durables à différents niveaux :

- Environnemental : Adoption de pratiques réduisant l'impact écologique.
- Social interne : Initiatives en faveur des employés (bien-être, diversité, inclusion).
- Social externe : Contributions à la communauté locale ou globale.

L'objectif est d'identifier si ces valeurs distinctes agissent indépendamment ou en synergie, et comment elles façonnent les comportements durables selon le type de pratique (environnementale ou sociale). Il s'agit d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont le rôle des attitudes et les motivations environnementales des dirigeants dans les dynamiques qui s'observent entre leurs valeurs et les pratiques environnementales dans leur PME ?
- Quelles sont les combinaisons de facteurs qui favorisent ou non l'adoption des pratiques environnementales dans les PME ?
- Quelles sont les combinaisons de facteurs, en distinguant les valeurs altruistes et biosphériques des propriétaires-dirigeants, qui influencent les pratiques environnementales et sociales des PME?

Cette recherche adopte une double approche, causale et configurationnelle, pour explorer les facteurs influençant le comportement durable des PME, mettant en avant l'importance des valeurs pro durables des dirigeants. Ces méthodes, décrites dans le chapitre suivant, reposent sur un cadre post-positiviste.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre méthodologique décrit en détail l'approche adoptée pour analyser et comprendre les comportements durables des PME. Il présente un cadre opérationnel basé sur un cadre conceptuel intégrant les variables clés de l'étude. La position épistémologique est clarifiée, et le choix d'une combinaison de deux approches méthodologiques est justifié pour répondre efficacement à la problématique de recherche. Enfin, le cadre opérationnel est structuré en trois sections principales, qui seront développées dans les sections suivantes.

1. Considérations épistémologiques ;
2. Design de recherche ;
3. Fidélité et validité des variables de recherche ;
4. Plan d'analyse statistique.

3.1 LES CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES

En sciences de la gestion, définir le cadre épistémologique dès le départ est essentiel (David et al., 2012 ; Gavard-Perret et al., 2012 ; Savall et Zardet, 2004 ; Thietart, 2014 ; Usunier et al., 2000 ; Wacheux, 1996). L'épistémologie, qui étudie les fondements et la validité des connaissances, joue un rôle central dans l'évaluation scientifique. Sa définition classique a évolué vers une approche dynamique, analysant « de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967), cité dans (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 5). Le positionnement épistémologique est crucial, car il influence le processus de recherche et assure la crédibilité des résultats (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Il garantit la cohérence des recherches en clarifiant les intentions et attentes du chercheur. Sans ce positionnement, la méthodologie de recherche peut manquer de fondements solides, compromettant ainsi la qualité des résultats (Mackenzie et Knipe, 2006).

En sciences de la gestion, il existe généralement trois grands paradigmes épistémologiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Allard-

Poesi et Perret, 2014 ; Evrard et al., 2009 ; Perret et Seville, 2007). D'autres paradigmes, tels que le post-positivisme et le réalisme critique, sont également discutés et synthétisés dans le tableau 3.1. Ces paradigmes se distinguent selon les positions de chacun sur les dimensions suivantes :

- Ontologiques (questionnement sur la nature de la réalité à connaître).
- Épistémologiques (questionnement sur la nature de la connaissance produite).
- Méthodologiques (questionnement sur la manière dont la connaissance produite est justifiée).
- Axiologiques (questionnement sur les valeurs portées par la connaissance).

Tableau 3.1 : Les paradigmes épistémologiques

	Paradigme positiviste	Postpositivisme Réalisme critique	Paradigme Interprétativiste	Paradigme constructiviste
La nature de la réalité (ontologie)	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet	Hypothèse ontologique Il existe un réel en soi	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte	
Lien sujet/objet (épistémologie)	Il existe un réel en soi indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Le réel empirique peut être observé et décrit Le sujet est influencé par le réel profond	La réalité est dépendante du sujet	
	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Le chercheur imagine le fonctionnement des mécanismes générateurs à l'origine des événements perçus	Le chercheur interprète ce que les acteurs ont dit, les acteurs eux-mêmes interprètent l'objet de recherche	Le chercheur co-construit des interprétations ou des projets avec les acteurs
	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Vision du monde	Déterminée, elle s'impose au chercheur		Intentionnelle, forgée par le chercheur	
Critères de validité	Neutralité. Objectivité. Justification de la Validité externe et interne.	Reproductivité (cheminement cognitif)	Idéographie Empathie Crédibilité	Adéquation Enseignabilité

Idéal	Recherche d'une loi universelle	Mettre à jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation	Donner à avoir la réalité des acteurs?	Le processus de la connaissance a pour but l'élaboration des compréhensions améliorées des situations étudiées
Logique Dominante	Déductive	Abductive	Inductive	
Méthodes	Bien que des méthodologies qualitatives puissent être quelques fois utilisées, les méthodologies quantitatives dominent largement	Recherches quantitatives ou qualitatives	Les méthodologies qualitatives dominent bien que les méthodologies quantitatives puissent être utilisées.	

Source : Adapté de Thietart (2014), Perret et Seville (2007), Avenier et Gavard-Perret (2012) et Lecoq (2012).

Le paradigme positiviste considère les interactions humaines et sociales comme participant à la création de l'expérience réelle des phénomènes (Chen et Hirschheim, 2004). Il postule que la réalité est objective, indépendante de toute interprétation (Savall et Zardet, 2004), et cherche à observer, décrire et expliquer les phénomènes selon des règles et des lois stables et généralisables. Le chercheur vise à identifier et expliquer ces lois de manière objective, sans influence personnelle, afin d'atteindre une compréhension fidèle de la réalité (Evrard et al., 2009). Cette approche se concentre sur la prévention ou le contrôle des phénomènes en testant des théories via des méthodes expérimentales et quantitatives (Browaeys, 2004 ; Guba et Lincoln, 1994).

Dans le paradigme constructiviste, la réalité est considérée comme étant construite à travers les expériences individuelles et sociales (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Selon cette perspective, la réalité n'est pas donnée, mais est le produit des interactions entre les acteurs sociaux (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Le Moigne, 1990). Pour les constructivistes, comprendre la réalité implique de créer des représentations qui reflètent cette réalité (Piaget, 1970). Ainsi, les chercheurs constructivistes adoptent généralement une posture subjectiviste, mettant l'accent sur la découverte et la construction de la réalité sociale à travers des méthodes dialogiques et dialectiques (Guba et Lincoln, 1994).

Le paradigme interprétativiste vise à comprendre la réalité sociale à travers les significations attribuées par les acteurs (Giordano, 2003). Il explore leurs interprétations en confrontant et partageant leurs représentations (Allard-Poesi et Perret, 2014). Situé entre constructivisme et positivisme, il englobe diverses visions de la réalité. Les interprétativistes adoptent des postures variées (objectiviste, subjectiviste ou mixte) et mobilisent des méthodes comme l'herméneutique et la dialectique pour analyser ces significations (Guba et Lincoln, 1994).

Nous considérons que notre démarche de recherche qui durables des PME québécoises, en lien avec les valeurs pro-durables de leurs dirigeants. L'objectif est de comprendre la relation entre valeurs, attitudes et comportements, et d'identifier les configurations de facteurs associés aux PDD. Ainsi, le chercheur analyse comment les valeurs des dirigeants influencent l'adoption les pratiques durables au sein de leur entreprise.

Nous suivons la perspective d'Allard-Poesi et Perret (2014), qui défendent le paradigme positiviste, affirmant que le monde social existe indépendamment de l'esprit et des descriptions que l'on en fait. Ce paradigme soutient que la réalité est indépendante de la connaissance du chercheur. Toutefois, Kuhn (1997) a critiqué cette approche, soulignant une focalisation excessive sur le contexte de justification. Ces critiques ont favorisé l'émergence du post-positivisme, qui reconnaît les limites du positivisme pour saisir la complexité sociale. Le post-positivisme offre un cadre plus adapté aux sciences humaines, permettant une compréhension plus globale des réalités sociales.

Dans le post-positivisme, la réalité est perçue comme influencée par le contexte, rendant l'observation imparfaite et sujette à des erreurs (Mertens, 2023 ; Riccucci, 2010). Bien que la réalité ne soit pas considérée comme absolue, les chercheurs post-positivistes cherchent à atteindre une objectivité maximale en contrôlant strictement les conditions de recherche, notamment lors de la collecte de données (Gavard-Perret et al., 2008). Leur objectif n'est pas de trouver la vérité absolue, mais plutôt d'en approcher une estimation la plus précise possible (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

3.2 DESIGN DE RECHERCHE

Selon Royer et Zarlowski (2007), le design de recherche constitue le cadre permettant d'organiser et de relier les différents éléments d'une étude, incluant la problématique, la revue de la littérature, les données, l'analyse et les résultats. Autrement dit, en s'appuyant sur la stratégie de recherche et le positionnement épistémologique, le design de recherche agit comme un plan global guidant le chercheur dans la collecte et l'analyse des données (Bryman, 2016).

Comme le montre le tableau 3.1, le post-positivisme utilise méthodes quantitatives ou qualitatives; ici, une étude quantitative fixe, théoriquement guidée, est choisie pour une analyse rigoureuse.

Trois types de design sont généralement employés en fonction de la temporalité :

- Le design transversal : caractérisé par une collecte des données sur une courte période.
- Le design longitudinal : basé sur des collectes répétées à différents moments, permettant d'observer la dynamique d'un phénomène dans le temps.
- Le design rétrospectif : bien que la collecte des données soit unique, comme dans le design transversal, il vise à étudier l'évolution d'un phénomène en comparant des situations passées et actuelles, à l'instar du design longitudinal.

Cette recherche adopte un design transversal, descriptif (visant à fournir un portrait détaillé des caractéristiques de personnes, de situations ou d'événements) et configurationnel (cherchant à élaborer ou tester des théories). Pour sa mise en œuvre, le chercheur doit suivre les étapes suivantes :

1. Concevoir un questionnaire ;
2. Opérationnaliser les construits ;
3. Considérations éthiques ;
4. Collecter les données.

3.2.1 Conception du questionnaire

Le questionnaire utilisé repose sur une première version élaborée en 2013 par le professeur Labelle et utilisée dans une enquête menée en 2014. Ce questionnaire initial a été construit à partir de plus de 300 pratiques identifiées à la suite d'une revue de plus de 50 articles sur le sujet. Son développement s'appuie sur la "typologie basée sur les pratiques" et une échelle de mesure proposée par (Turker, 2009). L'enquête de 2014 a permis de tester ces échelles, lesquelles ont ensuite été utilisées dans plusieurs publications, notamment Ayuso et Navarrete-Báez, (2018), Courrent et al. (2018), Labelle et al. (2016).

Pour l'enquête de 2020, le questionnaire initial a été actualisé avec l'ajout de questions sur les valeurs et la gestion de l'énergie. Un prétest a été réalisé le 13 décembre 2019 auprès de 22 entreprises (exclues de l'échantillon final) afin d'améliorer la qualité des mesures et de minimiser les biais, en s'assurant que les questions étaient à la fois pertinentes et compréhensibles. Ce prétest s'est avéré concluant, permettant de conserver 99 % du questionnaire pour la version finale, avec seulement quelques ajustements pour réduire les non-réponses.

Le questionnaire final était structuré en six sections principales :

- Profil de l'entreprise ;
- Pratiques de développement durable : pratiques environnementales, gestion des ressources humaines, engagement communautaire et développement local, ainsi que les motivations associées ;
- Gestion de l'énergie ;
- Orientation entrepreneuriale : innovation, proactivité, et prise de risque ;
- L'entreprise : résultats et caractéristiques ;
- Le dirigeant : profil et valeurs.

3.2.2 Opérationnalisation des construits

L'opérationnalisation des construits dans cette étude a été réalisée de manière variée, en s'appuyant sur des auteurs et des échelles spécifiques adaptées à chaque dimension étudiée. Comme le montre le tableau suivant, les dimensions individuelles, telles que les VST et les VSE, ont été mesurées à l'aide d'échelles de Likert à 6 points (Bouman et al., 2018) inspiré de Schwartz (2003), tandis que les attitudes ont été évaluées avec une échelle de Likert à 5 points (Dunlap et Liere, 1987 ; Dunlap et al., 2000).

D'autres variables, comme l'âge du répondant, ont été codées de manière binaire. Pour les dimensions organisationnelles, des variables comme la taille de l'entreprise (Brammer et al., 2012) et l'exportation (Blombäck et Wigren, 2009) ont également été opérationnalisées sous forme binaire. L'OE a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (Covin et Slevin, 1989).

Les dimensions institutionnelles ont été représentées par des indicateurs, tels que la participation à un réseau (Del Baldo, 2012) ou le secteur d'activité (Battisti et Perry, 2011), tous deux codés de manière binaire. Enfin, les pratiques durables, comme les pratiques environnementales, de gestion des ressources humaines (GRH) ou d'implication dans la communauté, ont été mesurées par des échelles de Likert à 5 points, suivant les travaux de Gallardo-Vázquez et al. (2013), Jain et al. (2016), et certains autres auteurs. Ces diverses approches garantissent une mesure rigoureuse et adaptée à la nature spécifique de chaque construit étudié.

Tableau 3.2 : Les construits et leur échelle de mesure

Construits	Auteurs	Échelles
Dimensions individuelles		
Valeurs de <i>self transcendence</i> / Valeurs de <i>self enhancement</i>	Bouman et al. (2018)	VST: 9 items VSE: 8 items Likert 6 points (1 = Pas du tout comme moi à 6= Tout à fait comme moi)

Attitudes	Dunlap et Liere (1978) Dunlap et al. (2000)	5 items, Likert 5 points (1 = Totalement en désaccord à 5 = Totalement en accord)
Âge du répondant	Lindgreen et al. (2009)	Binaire (0 = moins de 45 ans, 1 = 45 ans et plus)
Dimensions organisationnelles		
Taille de l'entreprise	Brammer et al. (2012) Koos (2012) Torugsa et al. (2012)	Binaire (0 = - de 50 employés, 1 = 50 employés et plus)
Export	Blombäck et Wigren (2009) Gjølberg (2009)	Binaire (0 = Ne vend pas à l'extérieur du Canada, 1 = Vend à l'extérieur du Canada)
Orientation entrepreneuriale	Covin et Slevin (1989)	9 items, Likert 5 points (1 = Totalement en désaccord à 5 = Totalement en accord)
Dimensions institutionnelles		
Réseau	Del Baldo (2012) Jämsä et al. (2011)	Binaire (0 = Non-participation, 1 = Participation)
Secteur	Battisti et Perry, 2011) Hoogendoorn et al. (2015) Perez-Batres et al. (2012) Uhlaner et al. (2012)	Binaire (0 = Services intangibles, 1 = Services et produits tangibles)
Pratiques durables		
Pratiques environnementales	Gallardo-Vázquez et al. (2013). Jain et al, (2016) Cassells et Lewis, (2019) Choongo, (2017)	14 items, Likert 5 points (1 = Jamais à 5 = Systématique)
Pratiques de GRH	Jain et al. (2016), Martinez-Conesa et al. (2017) Choongo, (2017)	12 items, Likert 5 points (1 = Jamais à 5 = Systématique)
Pratiques d'implication dans la communauté	Jain et al. (2016), Martinez-Conesa et al. (2017) Choongo, (2017)	10 items, Liker 5 points (1 = Jamais à 5 = Systématique)

Source : nous-mêmes

3.2.3 Considérations éthiques

Depuis 1997, l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) adhère à des principes éthiques stricts pour la recherche impliquant des êtres humains, définis dans sa « Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains », révisée en 2003. Cette politique exige que tout projet soit approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CER), avec une documentation complète incluant protocole, outils de collecte, consentements et certification. Pour cette étude, les données utilisées

ont déjà été certifiées éthiquement par le professeur Labelle sous le numéro CER-19-190-06-.13, assurant le respect des normes éthiques et la protection des droits des participants.

3.2.4 Collecte de données

Le sondage, méthode clé en sciences sociales, utilise des questionnaires pour collecter des données sur opinions et comportements (Gauthier, 2009). Ils peuvent être administrés par poste, Internet, entretiens ou téléphone, selon les objectifs et le public visé (Robson, 2024).

Pour cette étude, la collecte des données a été confiée à BIP Recherche, une organisation spécialisée dans les enquêtes et sondages au Québec. L'entreprise a recueilli les réponses de 409 PME, sélectionnées pour constituer un échantillon représentatif. Deux méthodes complémentaires ont été utilisées pour garantir une participation optimale. Un premier contact téléphonique a été établi, offrant aux répondants la possibilité de répondre au questionnaire en temps réel. Cette approche permettait d'engager directement les participants et de répondre à leurs questions concernant l'enquête.

En parallèle, pour plus de flexibilité, les répondants pouvaient également choisir de remplir le questionnaire en ligne. Dans ce cas, ils recevaient une adresse URL dédiée et sécurisée, personnalisée pour leur entreprise, afin d'assurer l'unicité et la confidentialité des réponses. Ce mode en ligne leur offrait la liberté de remplir le questionnaire à leur convenance, réduisant ainsi les contraintes liées au temps ou à la disponibilité immédiate lors du contact initial. Ces deux modes d'administration, soigneusement coordonnés, visaient à maximiser le taux de réponse tout en garantissant la qualité et la fiabilité des données collectées.

3.2.4.1 Population et échantillonnage

Cette recherche a été menée au Canada, avec un accent particulier sur la province de Québec. La population cible se compose de PME à but lucratif situées au Québec, sélectionnées selon des critères précis :

- Structure de propriété : les entreprises retenues ne devaient pas avoir plus de 25 % de leurs parts détenues par une autre entreprise.
- Taille de l'entreprise : seules les PME comptant entre 5 et 249 employés en équivalent temps plein étaient admissibles.
- Localisation : les entreprises devaient avoir leur siège social situé au Canada.

En outre, la sélection a cherché à inclure des PME issues de divers secteurs d'activité pour refléter une variété contextuelle et sectorielle. Le choix de l'échantillon a été guidé par les caractéristiques de cette population cible, tout en tenant compte des contraintes pratiques, telles que les délais, les ressources financières et les considérations logistiques. La pertinence et la qualité de l'échantillon étaient essentielles pour garantir des résultats fiables et représentatifs.

Pour cette étude, BIP Recherche a sélectionné aléatoirement un échantillon initial de 5 000 entreprises québécoises, comptant entre 5 et 249 employés, à partir des bases de données d'Info-Canada. Les répondants ciblés étaient les propriétaires ou les hauts dirigeants, considérés comme les mieux placés pour fournir des informations fiables sur les pratiques de développement durable et les initiatives en matière de maturité énergétique.

Un processus rigoureux de vérification et de filtrage a ensuite été appliqué pour garantir la qualité de l'échantillon. Les PME avec des données essentielles manquantes, telles que l'adresse postale, le courriel, le numéro de téléphone ou le nom du dirigeant, ont été exclues. Cette démarche visait à minimiser les biais potentiels liés à des informations incomplètes, renforçant ainsi la fiabilité des résultats et la pertinence des conclusions. Au total, 409 PME correspondant aux critères ont participé à l'étude. Les répondants étaient répartis comme suit :

- 274 personnes ont répondu directement à la version téléphonique du questionnaire ;
- 135 personnes, recrutées par téléphone, ont opté pour la version en ligne du questionnaire.

Ce processus méthodologique rigoureux, associant des canaux de collecte variés, a permis de garantir la robustesse et la crédibilité des données collectées tout en assurant une représentativité optimale de l'échantillon.

3.2.4.2 Administration du questionnaire

Le questionnaire, rédigé en français, nécessitait en moyenne 23 minutes pour être complété en ligne et 27 minutes lors des entrevues téléphoniques. Une équipe de 25 personnes a été mobilisée pour le projet, répartie comme suit :

- 18 intervieweurs, encadrés par 2 superviseurs ;
- 3 contrôleurs de qualité ;
- 1 codificatrice sénior et 1 chargé de projet.

Les appels étaient effectués en semaine, entre 8h30 et 17h, avec des plages horaires supplémentaires en soirée et les week-ends pour maximiser la participation. Afin de garantir la qualité des données collectées, un contrôleur procédait à la réécoute de 15 % des entretiens. De plus, un plan de relance structuré a été mis en place pour optimiser le taux de réponse.

3.2.4.3 Plan de relance

En cas d'absence, d'indisponibilité, de refus de participation ou lorsque le numéro d'un répondant n'était plus actif, un plan de relance structuré avait été mis en place par BIP Recherche. Ce plan comprenait les actions suivantes :

- Proposition de rendez-vous téléphonique : un rendez-vous était offert après un minimum de 10 rappels.
- Multiples tentatives de contact : jusqu'à 20 appels étaient effectués pour joindre les répondants absents lors des premières tentatives.
- Convaincre les répondants réticents : des efforts étaient déployés pour persuader certains répondants ayant initialement refusé de participer.

- Rendez-vous adaptés : des plages horaires étaient fixées en fonction des disponibilités des répondants.
- Contact immédiat des nouveaux numéros : en cas de mise à jour des coordonnées, les nouveaux numéros étaient appelés sans délai.

Ce plan rigoureux visait à maximiser le taux de réponse tout en respectant les contraintes et les préférences des participants.

3.3 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Cette section examine les caractéristiques sociodémographiques des répondants ainsi que les attributs des entreprises participantes. La première partie se concentre sur le profil des répondants, incluant des éléments tels que leur âge et leur éducation. La seconde partie décrit les entreprises, en mettant en lumière leur taille et leur localisation. Cette analyse permet de mieux comprendre la diversité et la représentativité de l'échantillon étudié.

3.3.1 Répondants

Tableau 3.3 : Répartition des répondants de la base des données (n = 409)

	Critères	#
Âge	25 à 34 ans	39
	35 à 44 ans	90
	45 à 54 ans	123
	55 à 64 ans	118
	65 ans et plus	39
Formation	Secondaire	62
	Collège ou cégep	113
	Universitaire (1 ^{er} cycle)	145
	Universitaire (2 ^e cycle et plus)	89
Domaine de formation	Arts et lettres	54
	Gestion, économie, droit, ingénierie	191
	Sciences pures/santé	35

	Technique	129
Expérience comme gestionnaire	Moins de 5 ans	55
	5 à 10 ans	64
	Plus de 10 ans	290

3.3.2 Entreprises

Tableau 3.4 : Répartition des entreprises de la base des données (n = 409)

	Critères	#
Taille	Très petites entreprises (5-49)	358
	Petites entreprises (50 à 99)	12
	Moyennes entreprises (100 à 249)	39
Zone Géographique	urbaine	282
	rurale	127
Secteur d'activités	Services intangibles	98
	Services tangibles	155
	Produits tangibles	156
Membre d'un réseau	oui	73
	non	336
Exportation	oui	115
	non	294

3.4 FIDÉLITÉ ET VALIDITÉ DES VARIABLES DE RECHERCHE

Cette section examine la qualité des instruments de mesure utilisés dans l'étude. Elle s'intéresse d'abord à la fidélité des variables, en évaluant leur cohérence interne et leur capacité à produire des résultats fiables. Ensuite, elle aborde la validité des variables, en s'assurant qu'elles mesurent précisément les concepts qu'elles sont censées représenter. Pour garantir une analyse méthodologique rigoureuse et crédible, cette section est structurée en trois parties : les variables directes, les construits formatifs (*composite variables*) et les construits réflexifs (*latent variables*).

3.4.1 Variables directes

Les variables directes, issues de la transformation des données brutes, reflètent fidèlement les mesures observables sans besoin de validation. Elles assurent une correspondance claire entre données collectées et analyse, offrant une vue d'ensemble utile et une base solide pour l'interprétation des résultats.

3.4.1.1 Âge

La variable continue *isAGEOVER45*, pour l'âge du dirigeant, a été converti en variable nominale : 0 pour les moins de 45 ans et 1 pour les 45 ans et plus. Ce seuil correspond à un âge charnière, reconnu par plusieurs études en entrepreneuriat, qui mettent en évidence des différences notables dans les comportements entrepreneuriaux, les choix stratégiques et la prise de risques à partir de cet âge (Levesque et Minniti, 2006 ; Kautonen et al., 2014 ; Wang et Poutziouris, 2010).

3.4.1.2 Taille

La variable *isEMPNUMOVER50* a été conçue pour représenter la taille des entreprises sous forme binaire, basée sur leur nombre d'employés. Les entreprises employant 50 personnes ou plus ont été codées avec une valeur de 1, tandis que celles comptant moins de 50 employés ont été codées avec une valeur de 0. Cette approche facilite l'analyse en différenciant nettement les petites entreprises des moyennes ou grandes, conformément aux standards de classification des PME, et permet d'explorer efficacement les variations de pratiques, performances ou comportements selon la taille organisationnelle dans les modèles statistiques.

3.4.1.3 Export

La variable *isEXPORT* sert à identifier les entreprises exportatrices en leur attribuant la valeur 1, tandis que celles opérant uniquement sur le marché intérieur reçoivent 0. Cette distinction claire permet d'analyser les différences de pratiques et performances entre exportatrices et non-exportatrices, en tenant compte des défis

liés aux marchés internationaux. Elle est essentielle pour intégrer cette dimension dans les modèles statistiques de l'étude et mieux comprendre l'impact de l'exportation sur les entreprises.

3.4.1.4 Réseau

La variable *isRESEAU* identifie la participation des entreprises à un réseau professionnel, attribuant 1 aux membres et 0 aux non-membres. Cette distinction permet de différencier les entreprises collaboratives de celles plus isolées. Elle facilite l'analyse de l'impact du réseautage sur les pratiques, performances et comportements organisationnels, tout en simplifiant son intégration dans les modèles statistiques utilisés pour l'étude.

3.4.1.5 Secteur

La variable *TANGIBLESECTOR* distingue les entreprises selon la nature tangible ou intangible de leurs produits ou services. Elle attribue 1 aux entreprises de secteurs produisant des biens ou services tangibles, et 0 à celles offrant principalement des services intangibles. Cette classification facilite l'analyse des différences en pratiques, stratégies et performances organisationnelles entre ces secteurs, tout en simplifiant l'intégration de cette distinction dans les modèles d'analyse statistique.

3.4.2 Construits formatifs

Un construit formatif est une mesure multidimensionnelle dans laquelle les indicateurs contribuent à définir et à former le construit global. Contrairement aux construits réflexifs, où les indicateurs sont des manifestations d'un concept latent sous-jacent, les construits formatifs se composent d'indicateurs distincts, chacun capturant une dimension spécifique du concept mesuré.

Dans le cadre de cette étude, trois construits formatifs ont été utilisés :

- Les pratiques communautaires (PCOMM) : Elles mesurent l'engagement des entreprises dans des actions sociales et locales.

- Les pratiques environnementales (PENV) : Elles évaluent les efforts des entreprises en matière de durabilité et de protection de l'environnement.
- Les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) : Elles portent sur les initiatives en faveur des employés, telles que le bien-être et le développement professionnel.

Ces construits sont essentiels pour capter les différentes dimensions des pratiques des entreprises en lien avec le développement durable.

Pour analyser les construits formatifs, nous avons utilisé la somme des items associés à ces construits. Cette approche repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque item contribue de manière égale à la définition du construit global, autrement dit, tous les indicateurs ont un poids équivalent dans la mesure finale. Cette méthode d'agrégation est couramment utilisée dans les recherches empiriques, car elle permet de simplifier l'interprétation des résultats tout en maintenant une cohérence avec le cadre conceptuel (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001 ; Hair et al., 2014).

En choisissant une moyenne non pondérée, nous considérons que chaque dimension mesurée par les items contribue de manière égale au construit, sans favoriser un indicateur spécifique. Cette méthode évite les biais liés à une surévaluation artificielle de certains items. Elle repose sur l'hypothèse que les items ont été rigoureusement conçus et validés pour représenter fidèlement les différentes facettes du construit, garantissant ainsi la pertinence de cette approche pragmatique et intuitive.

Pour garantir la qualité des construits formatifs et éviter une trop forte corrélation entre les items qui les composent, nous avons procédé à une analyse des facteurs d'inflation de la variance (*Variance Inflation Factor*, VIF). Cette vérification est essentielle, car une colinéarité excessive entre les items peut nuire à l'interprétation des résultats et à la validité des construits. Selon la littérature, un VIF inférieur à 5 est considéré comme acceptable pour limiter les risques liés à la multi colinéarité. Toutes les variables respectent le critère VIF. Les résultats du calcul du VIF pour chaque item sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 3.5 : Facteurs d'inflation de la variance (VIF) pour les items de la variable PCOMM

Item	VIF
Q231	1.78
Q232	1.63
Q233	1.66
Q234	1.83
Q235	1.87
Q236	1.83
Q237	1.88
Q238	1.87
Q239	1.79
Q2310	1.77

Tableau 3.6 : Facteurs d'inflation de la variance (VIF) pour les items de la variable PENV

Item	VIF
Q211	1.72
Q212	1.75
Q213	1.73
Q214	1.73
Q215	1.73
Q216	1.73
Q217	1.74
Q218	1.74
Q219	1.73
Q2110	1.68
Q2111	1.64
Q2112	1.63
Q2113	1.64
Q2114	1.59

Tableau 3.7 : Facteurs d'inflation de la variance (VIF) pour les items de la variable PGRH

Item	VIF
Q221	1.58
Q222	1.55
Q223	1.59
Q224	1.55
Q225	1.55
Q226	1.52
Q227	1.53
Q228	1.59
Q229	1.55
Q2210	1.54
Q2211	1.48
Q2212	1.44

Les résultats des tableaux 3.5 à 3.7 montrent que les facteurs d'inflation de la variance (VIF) pour les items des variables PCOMM, PENV et PGRH se situent tous bien en deçà du seuil critique de 5 recommandé par la littérature (Diamantopoulos et Siguaw, 2006 ; Hair et al., 2014). Ces valeurs faibles indiquent une absence de multi colinéarité excessive entre les items de chaque construit, ce qui renforce la validité de l'analyse des construits formatifs.

La bonne couverture des concepts dans le cadre de la construction de variables formatives repose sur la capacité des items à représenter de manière exhaustive et complémentaire les différentes dimensions du construit étudié. Les résultats des analyses de colinéarité, notamment à travers les facteurs d'inflation de la variance (VIF), confirment cette adéquation conceptuelle. En effet, les valeurs de VIF pour l'ensemble des items des variables PCOMM, PENV et PGRH sont largement inférieures au seuil critique de 5, ce qui témoigne d'une faible redondance entre les items. Cette faible colinéarité suggère que chaque item apporte une contribution unique à la définition du construit, évitant ainsi une concentration excessive de l'information sur un nombre restreint d'indicateurs. Par conséquent, cela garantit une couverture conceptuelle large et équilibrée, renforçant la validité des construits formatifs et assurant leur pertinence pour les analyses ultérieure.

3.4.3 Construits réflexifs

Un construit réflexif est une variable latente dans laquelle les indicateurs sont considérés comme des manifestations ou des reflets du concept sous-jacent. Contrairement aux construits formatifs, où les items définissent le construit, les construits réflexifs supposent une covariance élevée entre les indicateurs, car ils partagent une même dimension latente. Ces construits sont évalués sur la base de leur capacité à expliquer les variations observées dans leurs indicateurs, et leur validation repose sur des critères de fiabilité et de validité.

Dans cette étude, les construits réflexifs incluent quatre variables principales : l'orientation entrepreneuriale, les valeurs, les attitudes environnementales (NEP)

et les motivations. Pour garantir leur qualité méthodologique, nous avons calculé plusieurs indicateurs de fiabilité et de validité, notamment :

- L'Alpha de Cronbach : Mesurant la cohérence interne des items, cet indicateur évalue si les items reflètent de manière cohérente le construit sous-jacent. Une valeur supérieure à 0,7 est généralement considérée comme acceptable.
- La Composite Reliability (CR) : Fournissant une mesure plus robuste que l'Alpha de Cronbach, elle permet d'évaluer la fiabilité globale des indicateurs dans la représentation du construit. Une valeur supérieure à 0,7 est également recommandée.
- L'Average Variance Extracted (AVE) : Évaluant la proportion de variance des indicateurs capturée par le construit, une valeur supérieure à 0,5 indique une validité convergente suffisante.

Ces calculs permettent de vérifier que les items des construits réflexifs sont fiables et valides, assurant ainsi que chaque variable représente de manière rigoureuse les concepts qu'elle est censée mesurer. Les résultats de ces analyses sont essentiels pour confirmer la qualité des construits réflexifs avant leur intégration dans des analyses statistiques plus complexes.

Les résultats des analyses de fiabilité et de validité des construits réflexifs sont présentés dans les tableaux 3.8a et 3.8b. Ces tableaux indiquent les valeurs de l'Alpha de Cronbach, de la *Composite Reliability* (CR) et de l'*Average Variance Extracted* (AVE) pour chaque construit. Ils précisent également les items éliminés sur la base de leurs coefficients de saturation (*loadings*), ceux inférieurs au seuil de 0,5 ayant été exclus. Cette étape vise à améliorer la cohérence et la pertinence de chaque construit. En conservant uniquement les indicateurs significatifs, ce processus garantit une mesure valide et fiable. L'approche méthodologique rigoureuse employée contribue à renforcer la robustesse des résultats et à optimiser la qualité globale des analyses. Le tableau 3.8b présente des motivations internes et externes, couvrant les trois dimensions de la durabilité (environnement, GRH, communauté) (voir questionnaire en annexe).

Tableau 3.8a : Résultats des analyses de fiabilité et de validité des construits réflexifs

λ_i	1	2	1	2	1
Valeurs de <i>self-transcendence</i> (VST)					
Biosphérique					
Q621	0,829	- ^a			
Q622	0,880	-			
Q623	0,783	-			
Q624	0,756	-			
Altruisme					
Q625	-	0,663			
Q626	-	0,628			
Q627	-	0,777			
Q628	-	0,786			
Q629	-	0,841			
Valeurs de <i>self-enhancement</i> (VSE)					
Hédonisme					
Q6210			0,887	-	
Q6211			0,878	-	
Q6212			0,877	-	
Égoïsme					
Q6213			-	0,831	
Q6214			-	0,866	
Q6215			-	0,641	
Q6216			-	0,557	
Q6217 [retiré]			-	-	
Orientation entrepreneuriale (OE)					
Q41					0,611
Q42					0,732
Q43					0,728
Q44					0,775
Q45					0,761
Q46					0,664
Q47					0,755
Q48					0,668
Q49					0,697
% de la variance expliquée	49,4 %	16,7 %	35,8 %	29,0 %	50,7 %
α	0,86	0,82	0,86	0,71	0,88
ρ^b	0,89	0,86	0,91	0,82	0,90
VME ^c	0,66	0,55	0,78	0,54	0,51

^aUn tiret indique que la saturation (λ) est inférieure à 0,50.

^bcoefficient de fidélité composite = $(\sum \lambda_i)^2 / ((\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2))$

^cvariance moyenne extraite = $\sum \lambda_i^2 / n$

Tableau 3.8b : Résultats des analyses de fiabilité et de validité des construits réflexifs

λ_i	1	1	1	1	1	1
Motivations Communautaires Externes (MOT_COMM_EXT)						
Q2311	0,740					
Q2312	0,747					
Q2313	0,832					
Q2314	0,842					
Q2315	0,872					
Q2316	0,834					
Motivations Communautaires Internes (MOT_COMM_INT)						
Q2317		0,752				
Q2318		0,880				
Q2319 [retiré]		-				
Q2320		0,865				
Q2321		0,817				
Motivations Environnementales Externes (MOT_ENV_EXT)						
Q2115			0,695			
Q2116			0,651			
Q2117			0,800			
Q2118			0,851			
Q2119			0,766			
Q2120			0,796			
Motivations Environnementales Internes (MOT_ENV_INT)						
Q2121				0,781		
Q2122				0,839		
Q2123 [retiré]				-		
Q2124				0,829		
Q2125				0,739		
Motivations RH Internes (MOT_RH_EXT)						
Q2213					0,783	
Q2214					0,737	
Q2215					0,828	
Q2216					0,784	
Q2217					0,790	
Q2218					0,740	
Motivations RH Internes (MOT_RH_INT)						
Q2311						0,800
Q2312						0,739
Q2313						0,571
Q2314						0,795
Q2315						0,703
% de la variance expliquée	66,0 %	68,9 %	58,2 %	63,7 %	60,5 %	52,8 %
α	0,90	0,85	0,85	0,81	0,87	0,77
ρ^b	0,92	0,90	0,89	0,87	0,90	0,85
VME ^c	0,66	0,69	0,58	0,64	0,60	0,53

^aUn tiret indique que la saturation (λ) est inférieure à 0,50.

^bcoefficient de fidélité composite = $(\sum \lambda_i)^2 / ((\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2))$

^cvariance moyenne extraite = $\sum \lambda_i^2 / n$

Les résultats présentés dans les tableaux 3.8a et 3.8b fournissent une évaluation détaillée de la fiabilité et de la validité des construits réflexifs utilisés dans cette étude, incluant les valeurs (VST et VSE), l'orientation entrepreneuriale (OE) et les motivations communautaires et environnementales (internes et externes). Ces analyses reposent sur des indicateurs clés : les *loadings* (λ), l'Alpha de Cronbach (α), la fiabilité composite (ρ) et la variance moyenne extraite (VME).

Les *loadings* (λ) montrent dans quelle mesure chaque item reflète le construit latent. Conformément aux recommandations méthodologiques, seuls les items présentant un *loading* supérieur à 0,50 ont été retenus. Les items ayant des *loadings* inférieurs ont été retirés, comme l'indiquent les annotations dans les tableaux. Cette étape a permis d'assurer que chaque indicateur contribue de manière significative à la définition du construit.

- Par exemple, pour le construit VSE (Valeurs de *self-enhancement*), l'item Q6217 a été retiré en raison de son faible *loading* ($< 0,50$). Un processus similaire a été appliqué aux autres construits, comme les motivations environnementales internes, où Q2123 a été écarté.

Les valeurs de l'Alpha de Cronbach (α) et de la fiabilité composite (ρ) dépassent généralement le seuil recommandé de 0,70 pour tous les construits, indiquant une cohérence interne et une fiabilité globalement élevées. Par exemple :

- Orientation entrepreneuriale (OE) affiche un α de 0,86 et une fiabilité composite (ρ) de 0,89, attestant d'une très bonne fiabilité.
- Les motivations communautaires internes (MOT_COMM_INT) affichent des résultats similaires, avec un α de 0,85 et un ρ de 0,90.

La VME évalue la validité convergente, c'est-à-dire la part de la variance des items expliquée par le construit. Une valeur supérieure à 0,50 est généralement acceptable. Les résultats montrent que tous les construits remplissent ce critère, avec des VME allant de 0,51 à 0,69. Cela suggère que les construits capturent efficacement les dimensions sous-jacentes mesurées.

- Par exemple, la VME pour les valeurs de self-transcendance biosphériques (VST) est de 0,66, confirmant une validité convergente adéquate.

Globalement, les résultats valident la robustesse méthodologique des construits réflexifs inclus dans cette étude. Les items retenus présentent des *loadings* adéquats, et les indicateurs de fiabilité (α , ρ) et de validité (VME) se situent dans des plages acceptables. Les suppressions d'items à faible *loading* (comme Q6217 et Q2123) ont contribué à renforcer la qualité globale des construits, assurant ainsi la cohérence et la précision des mesures utilisées dans les analyses ultérieures. Ces ajustements garantissent que chaque construit représente fidèlement les concepts théoriques sous-jacents, tout en maintenant un haut niveau de rigueur méthodologique.

3.5 PLAN D'ANALYSE STATISTIQUE

L'analyse statistique de cette étude a été conçue pour examiner les relations entre les valeurs des dirigeants et les pratiques de développement durable (PDD) dans les PME à travers une double approche intégrant des analyses causales linéaires et des analyses configurationnelles. Le plan comprend une analyse descriptive, une analyse corrélationnelle avec médiation et une analyse configurationnelle basée sur la *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), afin de traiter la complexité et la multiplicité des relations.

3.5.1 Analyse descriptive

L'analyse descriptive est une étape préliminaire essentielle qui permet de caractériser les variables et d'offrir une vue d'ensemble du jeu de données. Elle inclut deux volets principaux :

- Résumé des statistiques descriptives : Un tableau résumera les moyennes, écarts-types, minimums et maximums des variables continues ainsi que les fréquences et pourcentages des variables

catégoriques. Ce tableau vise à fournir une compréhension globale des données.

- Matrice de corrélation de Pearson : Une matrice des coefficients de corrélation de Pearson sera présentée pour évaluer les relations bivariées entre les variables. Cette étape permet d'identifier les premières associations et de guider les analyses ultérieures.

3.5.2 Analyse corrélationnelle : Modèles de médiation

La première approche analytique repose sur une analyse corrélationnelle avec médiation pour explorer les mécanismes reliant les valeurs des dirigeants aux pratiques de développement durable des PME via des variables médiatrices.

- Objectif : Quantifier l'effet direct des valeurs sur les PDD, ainsi que les effets indirects via deux médiateurs (attitudes et motivations internes/externes).
- Méthodologie :
 - L'analyse sera réalisée à l'aide du logiciel PROCESS pour SPSS (Hayes, 2022).
 - L'effet direct des valeurs pro-durables sur les comportements environnementaux des PME sera testé en premier.
 - Les effets indirects seront évalués via une médiation en série, avec les attitudes et les motivations comme médiateurs intermédiaires. Cela permettra de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents aux comportements pro-durables.
 - Enfin, un chemin direct entre les valeurs et les comportements sera inclus pour évaluer leur influence globale.
- Avantage de l'analyse de médiation : Cette approche permet de décomposer les relations complexes en segments mesurables, offrant une perspective claire sur les contributions relatives des variables médiatrices.

3.5.3 Analyse configurationnelle : *Qualitative Comparative Analysis (QCA)*

La deuxième approche analytique repose sur la QCA, une méthode issue de la théorie des ensembles, conçue pour analyser les relations complexes et les combinaisons de conditions menant à des résultats spécifiques.

3.5.3.1 *Fondements de la QCA*

La QCA repose sur l'idée que des phénomènes complexes peuvent être expliqués par des configurations causales multiples, incluant des conditions nécessaires et suffisantes. Contrairement aux méthodes statistiques traditionnelles, la QCA permet d'explorer des combinaisons de variables et leur impact conjoint sur un résultat.

- Types de QCA : Cette étude utilise la fsQCA (*fuzzy set QCA*), qui attribue des degrés d'appartenance aux variables (valeurs continues entre 0 et 1), permettant une analyse plus nuancée que la QCA binaire.
- Principaux concepts :
 - Équifinalité : Plusieurs configurations différentes peuvent conduire au même résultat (causalité conjoncturelle multiple).
 - Sensibilité aux valeurs atypiques : Tous les cas, y compris les cas déviants, sont pris en compte.
 - Transparence : La méthode révèle explicitement les configurations observables et met en évidence les cas non couverts par les données.

3.5.3.2 *Processus d'analyse QCA*

Le processus de la QCA comprend plusieurs étapes :

- Sélection des cas : Les PME incluses dans l'analyse sont des entreprises québécoises répondant à des critères stricts, notamment

la structure de propriété, la taille et les pratiques de développement durable.

- Identification des variables : Les variables sont classées en conditions (indépendantes) et en résultats (dépendantes). Par exemple :
 - Conditions : Valeurs, motivations, taille de l'entreprise.
 - Résultat : Niveau des pratiques de développement durable.
- Calibration des données : Les données seront calibrées dans une échelle fuzzy (0 à 1) selon trois seuils critiques : pleine appartenance (1), seuil critique (0,5) et non-appartenance (0). Ces seuils sont déterminés en fonction de la littérature ou d'analyses empiriques.
- Analyse des conditions nécessaires et suffisantes :
 - Conditions nécessaires : Identifiées si leur consistance est supérieure à 0,9.
 - Conditions suffisantes : Testées pour déterminer les combinaisons qui mènent au résultat cible.
- Construction de la table de vérité : Une table de vérité sera générée pour regrouper les configurations similaires. Les combinaisons contradictoires seront résolues pour garantir la cohérence des résultats.
- Réduction booléenne : Les configurations complexes seront simplifiées en utilisant une minimisation booléenne. Cette étape identifie les configurations essentielles qui expliquent le phénomène, tout en conservant les relations clés.

Ce plan d'analyse statistique adopte une approche complémentaire pour explorer la relation entre les valeurs des dirigeants de PME et leurs pratiques de développement durable. L'analyse causale linéaire avec médiation fournit une vision mécaniste des relations, tandis que l'analyse configurationnelle QCA révèle des schémas complexes et conjoncturels, offrant ainsi une compréhension riche et multidimensionnelle des phénomènes étudiés.

3.6 STRUCTURE DES ARTICLES

Cette thèse, structurée en trois articles scientifiques, examine comment les valeurs pro-durables des dirigeants influencent les comportements durables des PME au Québec. Elle adopte une approche intégrée, combinant des analyses linéaires et configurationnelles pour explorer les mécanismes et configurations complexes reliant les valeurs des dirigeants, les motivations, les attitudes et les facteurs contextuels à l'engagement durable des PME. Cette structure s'inscrit dans le cadre d'une thèse par article, une forme reconnue qui permet de traiter une problématique complexe à travers plusieurs perspectives complémentaires.

Dans une thèse par article, chaque manuscrit représente une contribution autonome tout en s'insérant dans une vision d'ensemble cohérente. Les trois articles de cette thèse explorent progressivement les relations entre valeurs des dirigeants et comportements durables, chaque article abordant un aspect spécifique tout en enrichissant les analyses précédentes.

3.6.1 Articles et méthodologie

Cette thèse, structurée en trois articles scientifiques, combine des approches méthodologiques complémentaires pour examiner les relations entre les valeurs des dirigeants et les comportements durables des PME québécoises. En intégrant une approche linéaire et une approche configurationnelle, elle explore à la fois les relations causales directes et indirectes, ainsi que les configurations complexes de facteurs influençant l'engagement durable. Les articles partagent une orientation commune mais se distinguent par leur méthodologie et leur niveau d'analyse, permettant une exploration approfondie et nuancée.

Article 1 : Valeurs des dirigeants et comportements environnementaux des PME

Le premier article utilise une approche linéaire pour analyser les relations directes et indirectes entre les valeurs des dirigeants et les comportements environnementaux des PME. À l'aide d'un modèle médiateur, il met en évidence

l'effet des attitudes et des motivations (internes et externes) comme variables intermédiaires. Les analyses, réalisées avec le logiciel PROCESS pour SPSS (Hayes, 2022), permettent de quantifier les effets directs, indirects et totaux des valeurs sur les comportements.

Cette méthode offre une première compréhension des mécanismes causaux en décomposant les relations en chemins spécifiques. Cependant, elle souligne les limites des analyses linéaires pour expliquer la complexité des comportements durables, ouvrant la voie à des analyses plus holistiques dans les articles suivants.

Article 2 : Interaction des valeurs des dirigeants avec des variables contextuelles

Le deuxième article adopte une approche configurationnelle pour examiner comment les valeurs des dirigeants (*self-transcendance* et *self-enhancement*) interagissent avec des variables organisationnelles et contextuelles pour influencer les comportements environnementaux. En s'appuyant sur l'Analyse Qualitative Comparative (QCA), il identifie des configurations de facteurs nécessaires et suffisants menant à des comportements durables.

Cette méthode met en évidence l'équifinalité, où différentes combinaisons de conditions peuvent produire le même résultat, et montre que les valeurs de *self-transcendance*, bien qu'importantes, doivent être combinées à d'autres variables pour générer un impact significatif sur les pratiques environnementales. Ce second article dépasse les limites des analyses linéaires en explorant la multiplicité des chemins possibles vers l'engagement durable.

Article 3 : Configurations d'engagement durable des PME

Le troisième article approfondit l'approche configurationnelle en examinant les valeurs spécifiques de *self-transcendance* (altruistes et biosphériques) et leur influence sur un éventail plus large de pratiques de RSE. En plus des pratiques environnementales, il inclut les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et les pratiques communautaires.

En utilisant également la QCA, cet article explore les interactions entre les valeurs, les motivations, les attitudes, l'orientation entrepreneuriale et d'autres facteurs contextuels. Il identifie des configurations optimales favorisant l'intégration des pratiques durables. Cette approche met en lumière la diversité des schémas d'engagement durable et propose des recommandations pratiques pour les dirigeants de PME et les décideurs politiques.

3.6.2 Convergence et complémentarité des articles

Les trois articles convergent sur l'importance des valeurs des dirigeants dans l'adoption des comportements durables en PME, tout en différant par leur méthode et leur focale analytique. Le premier article adopte une approche linéaire, facilitant l'analyse séquentielle des liens directs et indirects. Il met en lumière le rôle médiateur des attitudes environnementales et des motivations dans la relation entre les valeurs et les pratiques écologiques des dirigeants.

En revanche, les articles 2 et 3 adoptent une approche configurationnelle en s'appuyant sur la *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) pour explorer les configurations complexes de facteurs nécessaires et suffisants. L'article 2 met en lumière des chemins multiples (équifinalité) qui mènent aux comportements environnementaux, soulignant la diversité des combinaisons de conditions pouvant produire un même résultat. L'article 3, quant à lui, élargit l'analyse en intégrant les pratiques de RSE (environnementales, de gestion des ressources humaines et communautaires) et en distinguant les valeurs spécifiques de self-transcendance, à savoir les valeurs altruistes et biosphériques.

Cette complémentarité méthodologique permet à l'article 1 d'analyser les mécanismes causaux de manière linéaire, tandis que les articles 2 et 3 explorent les schémas complexes via l'approche configurationnelle. Ensemble, ils offrent une vision multidimensionnelle, révélant relations directes et configurations complexes favorisant l'engagement durable des PME. Cette combinaison renforce la robustesse et la portée des conclusions en intégrant des perspectives et méthodes complémentaires.

QUATRIÈME CHAPITRE

ARTICLES DE LA THÈSE

Article 1 : Pouka Pouka, M. R., Labelle, F., Chouchane, R., & L'Écuyer, F. (2024). Le gap « valeurs-actions » environnementales des PME : le paradoxe entre les convictions profondes et les motivations instrumentales (CIFPME, 2024).

Article 2 : Pouka Pouka, M. R., Labelle, F., & L'écuyer, F. (2024). Exploration des facteurs permettant l'adoption des pratiques environnementales au sein des PME: une analyse configurationnelle.

Article 3 : Pouka Pouka, M. R., L'Écuyer, F., Labelle, F., & Chouchane, R. (2024). Impact spécifique des valeurs biosphériques et altruistes sur les dimensions environnementales et sociales de la durabilité des PME.

Les références citées sont présentées à la fin de chaque article selon les normes de présentation de la thèse afin d'assurer une certaine cohérence dans la présentation. Les références citées dans les autres parties seront présentées à la fin de la thèse.

ARTICLE 1

LE GAP « VALEURS-ACTIONS » ENVIRONNEMENTALES DES PME : LE PARADOXE ENTRE LES CONVICTIONS PROFONDES ET LES MOTIVATIONS INSTRUMENTALES

Résumé

Cet article aborde le « gap valeurs-actions » dans le contexte de la crise environnementale, en explorant le lien entre les valeurs des gestionnaires de PME et leurs pratiques environnementales. Il utilise le modèle de Homer et Khale (1988) pour examiner l'impact des attitudes environnementales et des motivations sur ce lien. Les résultats d'une enquête menée auprès de 409 PME québécoises indiquent que les valeurs de dépassement de soi sont positivement liées aux pratiques environnementales, renforcées par des attitudes environnementales positives et diverses sources de motivations. En revanche, les valeurs centrées sur soi ne montrent aucune corrélation avec les pratiques environnementales. Cette étude souligne une possible incompatibilité entre les convictions environnementales profondes des gestionnaires et les motivations souvent axées sur la performance économique.

Mots clés : Valeurs – Attitudes – Motivations - Pratiques environnementales – PME - Médiation.

1. INTRODUCTION

De nos jours, l'urgence climatique est indéniable (GIEC, 2022), et les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial. Elles constituent la majorité des entreprises, et participent à la croissance économique des pays et à la création d'emplois (Ayuso et al., 2016). Au Canada, elles représentent plus de 99% et employant près de 89,6 % de travailleurs (Innovation, Sciences et Développement économique du Canada, 2020). Leur impact est considérable sur l'environnement (Hillary, 2017 ; OCDE, 2021), contribuant à 50% des émissions mondiales de gaz à effet de serre (ITC, 2021). Leur vulnérabilité aux impacts du changement pourrait être une menace pour leur survie et leur croissance (Crick et al., 2018). Cependant,

elles sont également des sources d'éco-innovation et d'influence pro-environnementale (Jamali et al., 2017), offrant ainsi des solutions pour relever les défis climatiques (Zilberman et al., 2018). En conséquence, leur engagement dans des pratiques durables est essentiel. Pour identifier les PME les plus susceptibles de s'engager sur la voie des pratiques environnementales (PENV), il faut savoir les reconnaître. Par conséquent, cette étude vise à comprendre les liens entre les valeurs des dirigeants de PME, les PENV et les attitudes environnementales (NEP), en s'appuyant sur le modèle de la hiérarchie cognitive (Homer et Kahle, 1988). Les valeurs des dirigeants sont considérées comme des déterminants importants de l'engagement environnemental des PME (Schaefer et al., 2020), influençant les comportements par le biais des attitudes. De plus, les motivations sont examinées comme des médiateurs potentiels des comportements environnementaux (Ajzen, 1985 ; Fielding et al., 2008).

Cette étude comble deux lacunes majeures dans la littérature en examinant l'influence des valeurs personnelles des dirigeants de PME sur leurs PENV et le rôle médiateur des attitudes et motivations environnementales. Alors que des recherches antérieures ont exploré ces aspects dans d'autres contextes (Cheung et To, 2019 ; Jacobs et al., 2018 ; Nordlund et Garvill, 2002 ; Stern et al., 1999), peu se sont concentrées sur les PME. Cette approche répond également aux appels de Testa et al. (2016) et Kothe et al. (2019) pour une évaluation approfondie de l'impact des attitudes des dirigeants sur les politiques environnementales proactives et l'exploration des prédicteurs des comportements environnementaux.

En élargissant le modèle de Homer et Khale (1988) pour inclure d'autres médiateurs telles que les motivations cette étude met en évidence des relations complexes entre divers facteurs influençant les comportements des dirigeants. Elle soulève ainsi la question suivante : quel est le rôle des attitudes et des sources de motivation des dirigeants dans la relation entre leurs valeurs et les pratiques environnementales (PENV) de leurs PME ? Cette recherche apporte trois contributions majeures à la littérature. Premièrement, elle approfondit la compréhension des interactions entre valeurs, attitudes, motivations et pratiques environnementales dans les PME, en fournissant des preuves empiriques sur le

mécanisme de médiation entre ces éléments, tel que discuté par Cassells et Lewis (2011), Gadenne et al. (2009), et d'autres. Deuxièmement, elle enrichit les recherches sur les déterminants des pratiques environnementales en explorant comment les valeurs des dirigeants influencent l'engagement durable de 409 PME québécoises. Enfin, l'utilisation de la médiation en série via le logiciel Process constitue une approche méthodologique innovante dans cette littérature.

Dans la suite de cet article, nous présentons le cadre conceptuel dans lequel sont énoncées les hypothèses. Dans la foulée, nous abordons la méthodologie et une présentation des résultats suivies par une discussion de ceux-ci. Enfin, nous présentons la conclusion et les implications.

2. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

2.1. Modèle hiérarchique valeur-attitude-comportement

Cette étude se base sur le modèle de Homer et Khale (1988), qui propose une interaction causale tripartite entre les valeurs, les attitudes et les comportements. Selon ce modèle, les valeurs influencent directement et indirectement les comportements via les attitudes. Cette influence s'étend des cognitions plus abstraites (valeurs) aux cognitions de niveau intermédiaire (attitudes), puis aux comportements spécifiques, illustrant ainsi la hiérarchie du modèle (Milfont, Duckitt et Wagner, 2010, p. 2792).

Homer et Khale (1988) ont examiné l'influence des valeurs individuelles sur les attitudes envers les aliments naturels et leurs achats. Leurs résultats montrent que les valeurs ont un effet sur les attitudes, qui à leur tour influencent les comportements d'achat, mais il n'y a pas d'influence significative directe des valeurs sur les achats. Le modèle hiérarchique a servi de base théorique à de nombreuses études (Milfont et al., 2010 ; Sakari Soininen et al., 2013 ; Shin et al., 2017 ; Thøgersen et al., 2016). Par exemple, Jacobs et al. (2018) ont constaté que les valeurs individuelles influencent les attitudes envers les vêtements écologiques, qui à leur tour affectent les comportements d'achat. De même, Sakari Soininen et al.

(2013) ont souligné l'importance des valeurs personnelles des dirigeants de PME dans la détermination des comportements environnementaux.

Les études soutiennent les affirmations de Milfont et al. (2010) sur l'impact majeur des valeurs humaines sur les attitudes et les comportements, avec les attitudes agissant comme des médiateurs partiels de cette influence (*ibid*). De plus, la corrélation entre les préoccupations environnementales individuelles et les valeurs personnelles est bien établie dans la littérature (Dunlap et al., 2019).

2.2. Les pratiques environnementales des PME

Selon Steg et Vlek (2009, p. 309) : « Un comportement pro-environnemental fait référence à un comportement qui nuit le moins possible à l'environnement, voire qui profite à l'environnement ». Sur le plan des entreprises, cela concerne les PENV. Celles-ci sont perçues comme des actions engagées par les entreprises dont l'impact est nul, minimal ou réduit sur l'environnement (Hoogendoorn et al., 2015). En d'autres termes, il s'agit d'un comportement dont les actions réduiraient l'empreinte environnementale des entreprises. Par exemple, le recyclage et le traitement des déchets, la réduction de la consommation en énergie et en eau, l'utilisation d'énergies renouvelables (Choongo, 2017) sont des PENV fréquemment considérées en entreprise.

Hoogendoorn et al. (2015) indiquent qu'il existe deux types de PENV dans les PME, soit l'écologisation des procédés (les pratiques liées aux processus de production) et l'écologisation des offres de produits et services (les pratiques liées aux produits et services). Leur adoption et leur mise en place peuvent varier considérablement et peuvent être influencées par de nombreux facteurs, notamment la taille de l'entreprise et le type de secteur. La littérature présente deux perspectives divergentes sur l'engagement environnemental des PME. D'une part, certaines recherches soutiennent que les PME sont réticentes à adopter les PENV en raison des coûts élevés associés et de la pression concurrentielle (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). D'autre part, il s'avère que certaines PME sont agiles et prêtes à intégrer des pratiques vertes pour faire face aux défis environnementaux et

économiques (Eikelenboom et de Jong, 2019). Dans les deux cas, ce sont les valeurs des dirigeants, qui influencent leurs attitudes et qui jouent un rôle déterminant.

2.3. Les valeurs humaines

Les valeurs sont considérées comme des concepts centraux à toutes les sciences sociales (Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1992). À ce titre, toutes les problématiques qui y sont rattachées et notamment celles relatives aux questions environnementales y ont fréquemment recours. Les valeurs sont le cordeau par lequel les individus passent pour choisir ou légitimer leurs actions ou pour évaluer des personnes et des événements (Rokeach, 1973). Elles guident les gens dans leurs attitudes et leurs actions dans différents domaines de la vie (Schwartz, 1992) et touchent une gamme considérable d'attitudes, de normes, d'intentions et de comportements (Feather, 1995 ; Gardner et Stern, 2002 ; Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1992). Selon Cieciuh (2017) : « Les valeurs sont sans aucun doute une construction qui peut aider à expliquer le comportement, à la fois dans la compréhension intuitive et commune et dans les approches scientifiques » (p. 238).

Les valeurs humaines sont des dimensions relativement stables de la personnalité et des comportements des individus (Comer et al., 2014 ; Savig et al., 2017 ; Schwartz, 2006). Cette stabilité permet de prédire et d'identifier les individus prédisposés à certains comportements. Cependant, cette stabilité peut être modifiée par des expériences personnelles et la maturation (Rokeach, 1973), ainsi que par des changements socioculturels significatifs (Inglehart, 2008) ou des événements extrêmes (Prati et Zani, 2013). En résumé, bien que les valeurs humaines soient généralement stables, elles peuvent évoluer en réponse à des influences extérieures importantes.

Sur le plan environnemental, deux grands groupes de valeurs sont souvent évoqués comme étant des inducteurs de comportements environnementaux (Bouman et al., 2018 ; De Groot et Steg, 2008 ; Steg et al., 2014). Les valeurs de dépassement de soi ou *self-transcendence* (VST) reflètent un plus grand degré d'inclusion des autres et de la nature – une valorisation des objectifs et des objets

liés à l'unité avec la nature et à l'ouverture d'esprit (Schultz, 2000). Les VST correspondent aux valeurs biosphériques qui valorisent l'environnement et aux valeurs altruistes qui valorisent le bien-être collectif et le bien-être des autres êtres humains. En revanche, les valeurs d'amélioration de soi ou *self-enhancement* (VSE) mettent l'accent sur la poursuite d'intérêts individuels et sur le succès relatif et la domination sur les autres (Schwartz, 1992). Les VSE regroupent les valeurs égoïstes qui valorisent les ressources personnelles et les valeurs hédoniques qui priorisent le plaisir et le confort.

Les valeurs influencent les comportements, comme le montre l'étude de Karp (1966) auprès d'étudiants américains, révélant que ceux ayant des valeurs de *self-transcendence* (VST) plus élevées adoptent des comportements pro-environnementaux. Des recherches récentes confirment cette tendance, soulignant que seules les personnes avec des VST affirmées sont plus enclines à adopter des comportements durables, tandis que les valeurs de *self-enhancement* (VSE) ont un effet inverse (Jacobs et al., 2018). Cette dynamique s'observe également dans le monde des entreprises, où les valeurs des dirigeants influencent l'adoption des pratiques environnementales (Schaefer et al., 2020 ; Wijethilake et Lama, 2019). Par exemple, Yasir et al. (2022) suggèrent qu'une relation positive existe entre les VST et l'intention entrepreneuriale durable, alors que celle-ci devient négative avec les VSE. Ces observations conduisent à formuler les hypothèses suivantes concernant la durabilité organisationnelle :

H1a : Les valeurs de *self-transcendence* (VST) d'un dirigeant ont un effet positif sur les pratiques environnementales de la PME.

H1b : Les valeurs de *self-enhancement* (VSE) d'un dirigeant ont un effet négatif sur les pratiques environnementales de la PME.

Alors que certaines recherches établissent un lien direct entre valeurs et comportements pro-environnementaux, d'autres soulignent une influence plus indirecte. Klöckner (2013) observe des corrélations très faibles entre les valeurs et les comportements pro-environnementaux (0.06 pour les VST et 0.01 pour les VSE). Une étude menée par Papagiannakis et Lioukas auprès de 142 entreprises grecques a montré que les valeurs personnelles des cadres supérieurs influencent

indirectement les comportements en façonnant leurs attitudes environnementales, tandis que la relation directe est non significative. Cela suggère que les valeurs personnelles ne sont pas les seuls déterminants des comportements pro-environnementaux. Généralement, les valeurs déterminent les attitudes et croyances (Guagnano et al., 1995 ; Olson et Zanna, 1993), qui à leur tour influencent les comportements, conformément au modèle de Homer et Khale (1988) et à la théorie d'Ajzen (1991, 1985), qui indique que les croyances ou les perceptions ont un effet important sur les attitudes et prédisposent aux comportements. Ainsi, connaître les attitudes d'une personne permet de prédire son comportement (Kaiser et Wilson, 2019 ; Kautish et Sharman, 2019).

Dans le même ordre d'idées, l'émergence de nouveaux objets d'attitudes, notamment dans le champ environnemental (envers le recyclage, le réchauffement climatique, la taxation carbone, les énergies renouvelables, etc.), fait que les tensions entre intérêts individuels et intérêts collectifs sont plus prégnantes qu'ailleurs (Karp, 1996 ; Kortenkamp et Moore, 2001). Par conséquent, l'influence des valeurs sur les attitudes et les comportements serait alors plus importante (Stern et al., 1995a) dans ce domaine que dans d'autres domaines.

2.4. Les attitudes environnementales

Eagly et Chaiken (1993) soulignent qu'une « attitude est une tendance psychologique qui s'exprime en évaluant une entité particulière avec un certain degré de faveur ou de défaveur » (p.1). Appliquée au sujet de l'environnement, cette définition est reprise par certains auteurs qui définissent l'attitude comme une tendance psychologique exprimée par l'évaluation de l'environnement naturel avec un certain degré de faveur ou de défaveur (Milfont, 2007 ; Milfont et Duckitt, 2010). L'attitude environnementale est définie comme un ensemble de croyances, de sentiments et d'intentions comportementales qu'a un individu vis-à-vis des enjeux environnementaux (Kaiser et al., 1999 ; Schultz et al., 2005). L'attitude environnementale est utilisée dans diverses recherches pour, par exemple, mieux comprendre l'achat et l'utilisation des produits écologiques (Chen et Chai, 2010 ;

Paul et al., 2016). Dans le cadre de ces recherches, les attitudes sont de bons prédicteurs des comportements environnementaux.

Transposées au contexte des entreprises, Les attitudes des dirigeants jouent un rôle majeur dans leurs décisions comme l'ont démontré Triguero et al. (2016), Roxas et Coetzer (2012), et Gifford et Sussman (2012), soulignant ainsi l'importance de l'engagement des dirigeants dans la réduction des dommages environnementaux (Papagiannakis et Lioukas, 2012 ; Williams et Schaefer, 2013).

Les attitudes environnementales des dirigeants de PME peuvent fortement influencer les stratégies et les résultats environnementaux en fonction de leur importance cognitive (Jansson et al., 2017 ; Yacob et al., 2019). Pour mesurer ces attitudes, plusieurs échelles attitudinales sont utilisées dans la recherche, dont la plus courante est le *New Environmental Paradigm* (NEP) de Dunlap et Van Liere (1978). Cette échelle est fréquemment employée dans diverses études sur le comportement environnemental (Jansson et al., 2017 ; Mensah et Ampofo, 2021 ; Rosa et al., 2021 ; Yacob et al., 2020). Par exemple, Park et al. (2014) ont montré que, dans le secteur hôtelier, l'attitude environnementale influence les comportements pro-environnementaux. Certains chercheurs remettent en question l'efficacité de l'échelle NEP pour relier attitude environnementale et comportement pro-environnemental des dirigeants de PME (Bastaman, 2020).

Pour cette recherche, le NEP est préféré en raison de sa large utilisation mondiale (Hawcroft et Milfont, 2010 ; Rosa et al., 2021) et de sa perspective holistique, englobant les préoccupations environnementales et les relations homme-environnement, ce qui correspond au sujet étudié (Schleyer-Lindenmann et al., 2016).

2.5. Les sources de motivations : internes et externes

Une gamme de motivations, à la fois internes et externes, influence l'adoption de PENV par les entreprises (Bansal et Roth, 2000 ; Paulraj, 2009). Cependant, des écarts entre l'attitude et le comportement sont observés dans plusieurs études, telles que sur la consommation verte (Lewis et al., 2015 ; Wei et

al., 2017), indiquant que les préoccupations environnementales spécifiques peuvent être plus prédictives que le NEP (Berenguer et al., 2005). Malgré l'effet parfois faible des attitudes environnementales sur le comportement (Anguera et al., 2000 ; Kasim, 2009), des médiateurs potentiels peuvent réduire cet écart (Gifford, 2014 ; Sarumathi, 2014).

Les sources de motivation jouent un rôle crucial dans la relation valeur-attitude-comportement, tant chez les consommateurs que chez les dirigeants de PME (Sarumathi, 2014 ; Berns et al., 2009 ; Hammann et al., 2009). Par exemple, Masurel (2007) a constaté que les motivations internes et externes étaient les principaux moteurs de l'intégration des PENV dans les entreprises. De même, Worthington et al. (2006) ont souligné le rôle des motivations religieuses, tandis qu'Aguilera et Cuervo-Cazurra (2004) ont identifié l'influence des facteurs motivants internes et externes sur l'adoption des pratiques environnementales. Ainsi, l'adoption de pratiques proactives en matière de durabilité dépend souvent de la combinaison de ces différentes sources de motivation.

Les pressions externes, comme la législation et les attentes des parties prenantes, influencent l'adoption de pratiques environnementales avancées (Heras et Arana, 2010 ; Brunton et al., 2017 ; Schaltegger et Hörisch, 2017). En parallèle, les conséquences environnementales des PME peuvent menacer leur survie, incitant les dirigeants à agir (Bansal et Roth, 2000). Les motivations internes, telles que la recherche de rentabilité, sont également des moteurs d'action importants (Treviño et al., 2006), reflétant la préoccupation des entreprises pour le bien social et la durabilité (Aragón-Correa, 1989 ; Paulraj, 2009 ; Schwartz, 2006 ; Sharma et al., 1999).

2.6. Liens indirects : le NEP et les motivations comme médiateurs en série

Les valeurs individuelles influent sur les attitudes, qui à leur tour sont liées aux comportements (Feather, 1975 ; Kristiansen et Hotte, 1996 ; Rokeach, 1973). Cette influence indirecte des valeurs sur le comportement peut être modélisée en intégrant des variables médiatrices telles que les attitudes. De plus, les motivations

jouent un rôle important dans l'orientation des comportements pro-environnementaux (Steg et al., 2016 ; Tabernero et Hernández, 2011).

La littérature empirique sur les comportements environnementaux révèle que les valeurs de *self-transcendence* (VST) sont positivement liées au *New Environmental Paradigm* (NEP), tandis que les valeurs de *self-enhancement* (VSE) ont une relation négative avec le NEP (Schwartz et al., 2012 ; Schultz et Zelezny, 1999 ; Stern et al., 1995b). Ainsi, les différentes valeurs peuvent influencer de manière positive ou négative les attitudes envers les comportements environnementaux, comme le soulignent les hypothèses H1a et H1b. L'engagement des entrepreneurs en matière de durabilité environnementale dépend à la fois de facteurs internes et externes (Handrito et al., 2021 ; Hermans et al., 2017). Le NEP prédit ces comportements, mais les motivations internes et externes jouent également un rôle crucial, justifiant les hypothèses qui en découlent:

H2a : Le NEP et les sources de motivation externes médient l'effet des valeurs de *self-transcendence* d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales.

H2b : Le NEP et les sources de motivation internes médient l'effet des valeurs de *self-transcendence* d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales.

H3a : Le NEP et les motivations externes médient l'effet des valeurs de *self-enhancement* d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales.

H3b : Le NEP et les motivations internes médient l'effet des valeurs de *self-enhancement* d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales.

Le modèle de médiation en série (cf. Figure 1) montre que les VST et VSE influencent les PENV à travers des médiateurs tels que les attitudes environnementales (NEP) et les motivations internes et externes. Ces motivations agissent parallèlement après le NEP, suggérant que l'effet des valeurs sur les PENV passe par plusieurs mécanismes. Les motivations internes et externes sont essentielles pour comprendre comment les dirigeants traduisent leurs valeurs en actions concrètes, via une médiation double, explorant les liens entre valeurs et pratiques environnementales.

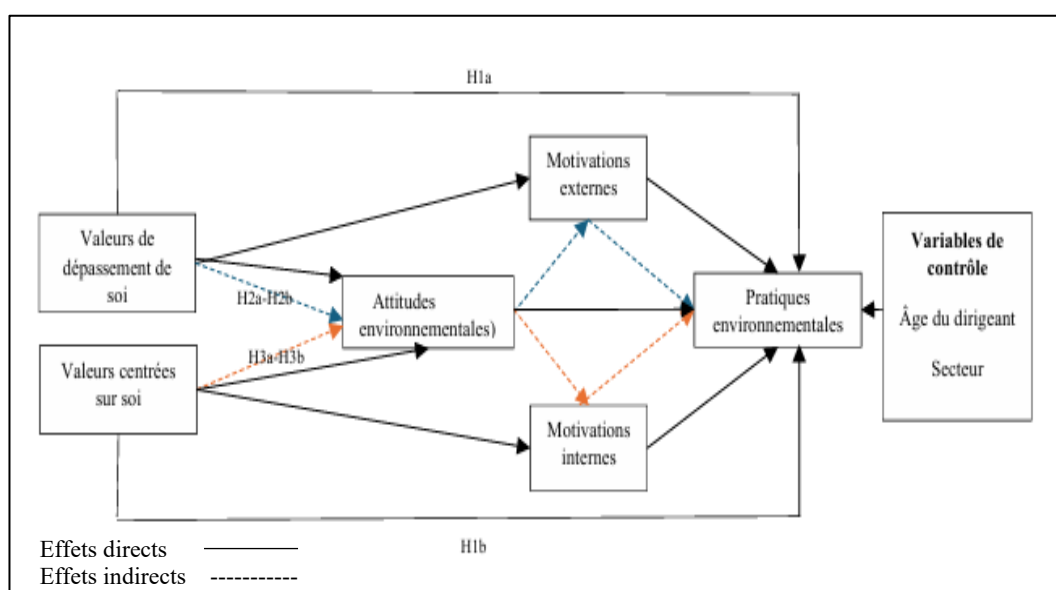


Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Participants et procédure

5 000 PME québécoises ont été sélectionnées à partir des bases de données d'Info-Canada. Cette population comprend des entreprises de toutes les industries, réparties en services intangibles, services tangibles, et produits tangibles. Y sont inclus uniquement des entreprises autonomes (exclut les filiales de grandes entreprises), à but lucratif, ayant leur siège social au Canada, et moins de 250 employés. 409 PME québécoises ont rempli le questionnaire. Elles sont réparties selon leur taille, leur lieu d'opération (urbaine-rurale), leur âge, l'âge des dirigeants, leur niveau de scolarité et leur domaine de formation, les secteurs. Les très petites entreprises (5 à 49) sont au nombre de 334 (81,66%), les moyennes (50 à 99) sont au nombre de 35 (8,5%) et les grandes (100 à 249) sont au nombre de 40 (9,78%). Les enquêtes et l'intégration des données ont été effectuées par BIP Recherche du 13 décembre 2019 au 5 février 2020. Un prétest effectué auprès de 22 entreprises (non incluses dans l'échantillon final) pour vérifier la compréhension des questions ; 99 % du questionnaire n'a pas été modifié à la suite des résultats positifs. Les données collectées ont été faites par voie téléphonique ou en ligne. La durée moyenne du questionnaire était de 23 minutes en ligne et 27 minutes par téléphone.

3.2. Mesures

L'étude s'appuie sur des instruments de mesure validés dans la littérature, spécifiquement adaptés aux variables examinées, afin d'assurer la fiabilité des résultats et la cohérence avec les objectifs de la recherche.

Pratiques environnementales (PENV). Cette variable est un construit formatif de pratiques qui a été mesuré en nous basant sur les mesures développées par Choongo, (2017), Gallardo-Vázquez et al. (2013), Jain et al. (2016), Cassells et Lewis (2019). Cette mesure est composée de 9 items de type Likert allant de 1 (jamais) à 5 (systématiquement).

Valeurs (VSE et VST). Découlant des travaux de Schwartz (1992), Bouman et al. (2018) ont suggéré une liste de questions de type Likert allant de 1 (pas du tout comme moi) à 6 (tout à fait comme moi) pour reconnaître et distinguer ces valeurs, particulièrement en contexte d'étude sur le développement durable. La mesure des VST est composée de 9 items qui incluent des valeurs biosphériques et valeurs altruistes. La mesure des VSE est composée de 7 items qui incluent les valeurs égoïstes et les valeurs hédoniques.

Attitudes (NEP). Les attitudes sont mesurées en utilisant 7 items développée par Dunlap et Van Liere (1978) où les participants évaluaient leurs attitudes environnementales sur une échelle de type Likert allant de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement en accord).

Motivations environnementales (MOT_EXT et MOT_INT). Nous avons utilisé 10 items parmi les mesures développées par Dey et al. (2018), Cassells et Lewis (2019), Reyes-Rodriguez et al. (2016), Testa et al. (2016). De type Likert allant de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement en accord). La mesure des motivations de source externe est composée de 6 items, celle des motivations de source interne est composée de 4 items.

Variables de contrôle. Des recherches récentes ont montré que des variables sociodémographiques comme l'âge du dirigeant (isAGEOVER45) et le secteur

d'activité (isTANGIBLESECTOR), utilisées comme variables de contrôle, sont des facteurs de confusion pour les comportements pro-environnementaux (Stern, 2000). Ces variables influencent à la fois la variable dépendante et les variables explicatives. L'âge du dirigeant, une variable continue, a été transformée en variables binaire (0 pour les dirigeants de 25 à 44 ans, 1 pour ceux de 45 ans et plus). Pour le secteur d'activités, une variable binaire a été créée (0 pour les services intangibles, 1 pour les services et produits tangibles).

3.3. Traitement des données

L'exploration des médiateurs s'est faite par le logiciel Macro-Process v4.2 (Hayes, 2018, 2022). Process, en tant qu'outil, estime indépendamment les paramètres de chaque équation en utilisant la technique de régression des moindres carrés ordinaires (OLS) tout en appliquant simultanément une approche de Bootstrap à la distribution d'échantillonnage de toutes les estimations de paramètres (Hayes, 2018). La méthode de médiation séquentielle, réputée pour sa fiabilité, est soutenue par les travaux de Borau et al., 2015. Pour évaluer l'effet de médiation, un intervalle de confiance de 90 % est préconisé, conformément à Hayes (2018). Les effets significatifs sont définis entre 0.00 et 0.1, incluant des effets de premier ordre (<0.05) et de second ordre (entre 0.05 et 0.1).

4. RÉSULTATS

4.1. Analyse des statistiques descriptives, de la fiabilité et des corrélations

Le Tableau 1 offre un aperçu des statistiques descriptives, de la fiabilité des indicateurs et des relations entre les variables principales, permettant d'évaluer la qualité des mesures et la pertinence théorique.

Tableau 1. Analyse des statistiques descriptives, de la fiabilité et des corrélations

		α	ρ	VME	Moy.	É.T.	1	2	3	4	5	6	7
1- isAGEOVER45		. ^a	. ^b	. ^c	0,68	0,47							
2- isTANGIBLESECTOR		-	-	-	0,76	0,43	0,04						
3- MOT_ENV_EXT		0,85	0,89	0,58	3,09	1,03	0,09	0,19***					
4- MOT_ENV_INT		0,81	0,87	0,64	3,14	1,07	-0,01	0,08	0,56***				
5- NEP		-	-	-	2,22	0,66	0,06	0,02	0,05	0,06			
6- PENV		-	-	-	2,37	0,80	0,08	0,15**	0,39***	0,3***	-0,09		
7- VSE	VSE_ego	0,71	0,82	0,54	4,21	0,66	-0,04	-0,02	0,11*	0,08	-0,02	0,04	
	VSE_hedo	0,86	0,92	0,78									
8- VST	VST_altr	0,82	0,88	0,60	5,07	0,63	0,13**	-0,07	0,13**	0,06	-0,21***	0,18***	0,4***
	VST_bios	0,86	0,91	0,71									

* : $p < 0,05$ ** : $p < 0,01$ *** : $p < 0,001$

^aalpha de Cronbach [inapproprié pour les construits formatifs]

^bcoefficient de fidélité composite [inapproprié pour les construits formatifs]

^cvariance moyenne extraite [inapproprié pour les construits formatifs]

On peut voir que les moyennes et écarts-types montrent une variabilité intéressante dans les données, avec des valeurs qui indiquent à la fois une certaine homogénéité et une dispersion suffisante pour mener des analyses significatives. Par exemple, les variables MOT_ENV_EXT et MOT_ENV_INT, avec des moyennes respectives de 3,09 et 3,14 et des écarts-types de 1,03 et 1,07, illustrent une cohérence générale des réponses tout en reflétant une diversité modérée au sein de l'échantillon. Cette dispersion, observable dans d'autres variables, enrichit la qualité des données en permettant une exploration robuste des relations théoriques.

Les coefficients de fiabilité, tels que l'alpha de Cronbach et le coefficient de fidélité composite, révèlent une excellente qualité pour les construits réflectifs. Un alpha supérieur à 0,70 est généralement considéré comme satisfaisant, et ici, les valeurs pour des variables comme MOT_ENV_EXT (0,85) et MOT_ENV_INT (0,81) dépassent largement ce seuil. De manière complémentaire, les coefficients de fidélité composite, respectivement de 0,89 et 0,87 pour ces mêmes variables, confirment que la majorité de la variance des items peut être attribuée au construit sous-jacent, plutôt qu'à des erreurs de mesure. Concernant la variance moyenne extraite (VME), les valeurs de 0,58 pour MOT_ENV_EXT et 0,64 pour

MOT_ENV_INT dépassent le seuil de 0,50, validant la convergence des mesures. Cela signifie que les items regroupés sous un même construit partagent une forte proportion de variance commune, ce qui garantit la qualité des indicateurs.

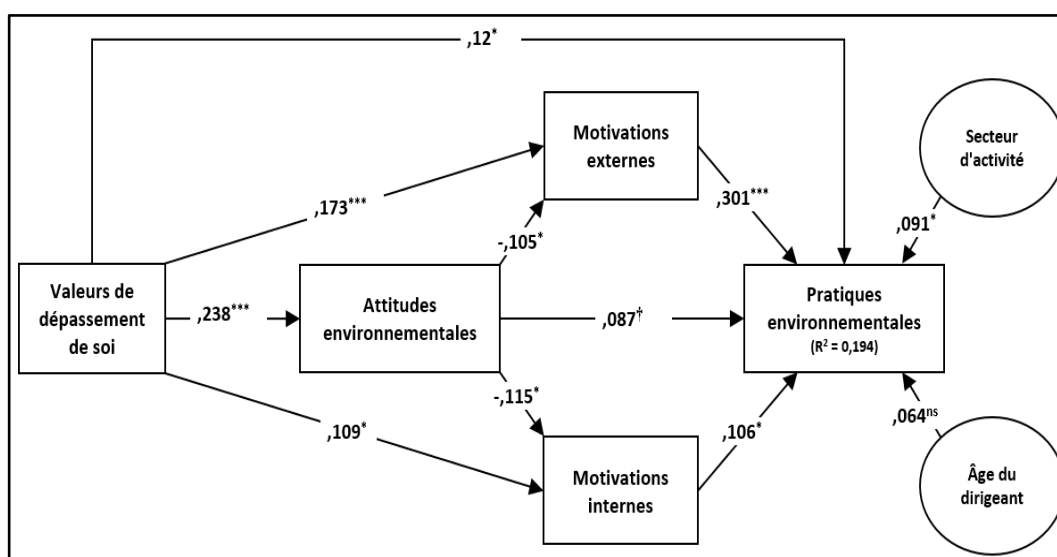
Les corrélations rapportées dans le Tableau 1 permettent de tester des relations clés entre les variables. Certaines corrélations significatives appuient les hypothèses théoriques sous-jacentes. Par exemple, la forte relation positive entre MOT_ENV_INT et MOT_ENV_EXT ($r = 0,56$, $p < 0,001$) reflète une interdépendance entre ces dimensions. De même, PENV montre une corrélation positive avec MOT_ENV_INT ($r = 0,39$, $p < 0,001$), suggérant que la perception environnementale peut influencer directement la motivation interne. En revanche, certaines relations faibles ou non significatives, comme entre isTANGIBLESECTOR et VSE_ego ($r = -0,02$), indiquent une indépendance ou une contribution limitée de ces dimensions au modèle global.

Enfin, il est important de noter que certaines variables formatives ne sont pas évaluées par des indicateurs tels que l'alpha de Cronbach ou la VME, car ces métriques ne sont pas adaptées à leur nature. Cela reflète une attention particulière à l'application rigoureuse des méthodes d'analyse appropriées pour chaque type de construit, garantissant ainsi la validité méthodologique globale.

4.2. Analyse des relations entre les valeurs et les pratiques environnementales

Liens avec les valeurs de self-transcendance (valeurs de dépassement de soi)

Le modèle 1a testé intègre des mesures de VST et trois variables de médiation en série : le NEP, suivi de deux vecteurs parallèles (motivations externes et internes). Les résultats indiquent une relation modérément positive entre les variables indépendantes et les PENV, expliquant 19,38 % de la variance observée. La faible valeur de p (0,0000) et la statistique F (16,10) confirment la signification statistique globale du modèle, suggérant un effet collectif des variables indépendantes sur la variable dépendante. Les résultats de la médiation sont illustrés à la Figure 2.



* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$; † $p < ,1$; ns = non significatif.

Figure 2. Modèle partiel de médiation en série 1a : H1 et H3

Les résultats des analyses de régression, après contrôle de l'âge du dirigeant et du secteur d'activité, montrent que la variable VST a un impact positif significatif ($\beta = 0,12$; $p = 0,012$) sur les PENV, confirmant ainsi l'hypothèse H1. Les dirigeants de PME ayant des niveaux élevés de self-transcendance sont donc plus enclins à adopter des pratiques environnementales positives. En outre, le NEP ($\beta = 0,087$; $p = 0,065$), les motivations externes ($\beta = 0,301$; $p = 0,000$) et internes ($\beta = 0,106$; $p = 0,05$) influencent également positivement les PENV. Le secteur d'activité a également un effet significatif ($\beta = 0,091$; $p = 0,049$) sur les pratiques environnementales. L'âge du dirigeant ne montre pas d'effet significatif sur les PENV ($\beta = 0,064$; $p = 0,157$). Enfin, le modèle d'effet total (ensemble des effets directs et indirects de VST sur les PE) révèle un impact positif et significatif de la VST sur les PENV ($\beta = 0,289$; $p = 0,000$).

La variable indépendante VST exerce une influence positive significative sur plusieurs aspects. Elle renforce le besoin d'épanouissement personnel ($\beta = 0,238$, $p = 0,000$), traduisant un NEP plus élevé chez les individus aux valeurs de self-transcendance marquées. VST agit également positivement sur les motivations externes ($\beta = 0,173$, $p = 0,001$) et internes ($\beta = 0,109$, $p = 0,033$), suggérant une sensibilité accrue aux deux types de motivations.

En outre, la variable NEP montre un impact négatif et significatif sur plusieurs aspects : elle influence négativement les motivations externes ($\beta = -0,105$, $p = 0,035$), indiquant que des attitudes plus fortes envers l'écologie sont associées à des motivations externes moins marquées, suggérant une forme de motivation intrinsèque auto-suffisante. De plus, NEP a également un effet négatif et significatif sur les motivations internes ($\beta = -0,115$, $p = 0,024$), suggérant que des niveaux élevés de NEP sont liés à des motivations internes moins prédominantes.

Au regard du Tableau 2, l'effet indirect de VST sur les PENV via le NEP (Ind1) se révèle significatif ($\beta = 0,021$) avec un intervalle de confiance à 90 % allant de 0,0016 à 0,0408. L'effet indirect de VST sur les PENV par le biais des motivations externes (Ind2) est également significatif ($\beta = 0,052$), avec un intervalle de confiance à 90 % allant de 0,0234 à 0,0857. L'effet indirect de VST sur les PENV par le biais des motivations internes (Ind3) est également significatif ($\beta = 0,012$), avec un intervalle de confiance à 90 % allant de 0,0003 à 0,0277. Ceci implique que les individus avec des niveaux élevés de self-transcendance tendent à être plus sensibles aux motivations externes et internes plus marquées, ce qui concourt à l'encouragement de leurs PENV positives.

L'effet indirect des VST sur les PENV via le NEP et les motivations externes (Ind4 ; H3a) est significatif ($\beta = -0,008$), avec un intervalle de confiance à 90 % de -0,0153 à -0,0013. Cela révèle qu'une hausse des VST, accompagnée d'un NEP élevé et de motivations externes, entraîne une légère réduction des PENV. Ce résultat surprenant pourrait s'expliquer par la réticence des dirigeants ayant de fortes VST et attitudes environnementales à se conformer aux motivations externes, telles que les contraintes réglementaires.

Parallèlement, l'effet indirect de VST sur les PENV via le NEP et les motivations internes est significatif et négatif ($\beta = -0,003$), avec un intervalle de confiance à 90 % allant de -0,0067 à -0,0001. Cela suggère qu'une augmentation de VST, NEP et des motivations internes peut légèrement réduire la promotion des PENV. Les résultats soutiennent l'hypothèse H3B. Toutefois, cet effet négatif indique que l'adoption des PENV peut être légèrement affectée lorsque des VST

fortes et des attitudes environnementales élevées des dirigeants se confrontent parfois à des motivations internes non environnementales.

Tableau 2. Effets indirects standardisés des valeurs de *self transcendance* sur les pratiques environnementales

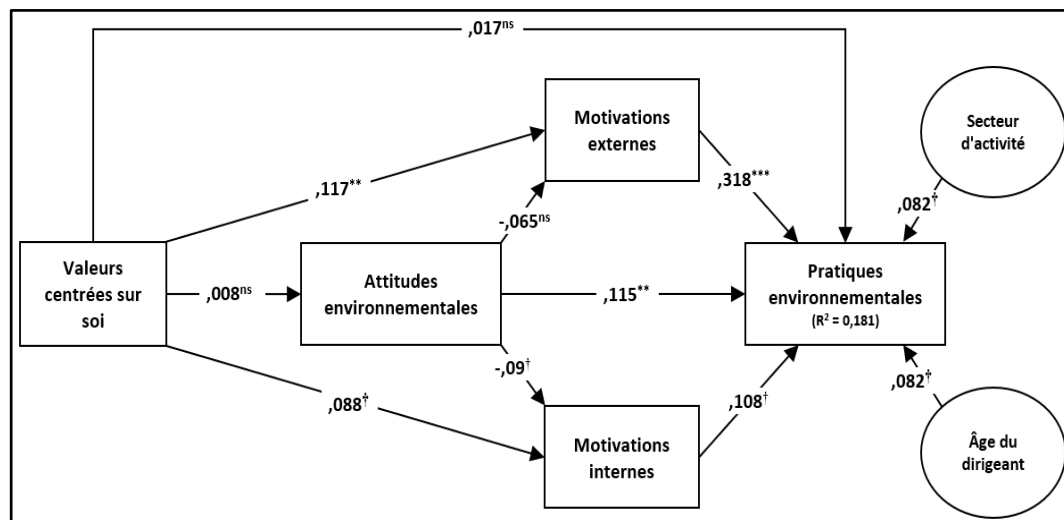
	Effet (β)	BootS E	BootLLC I	BootULC I
TOTAL	0,0737	0,0235	0,036	0,113
Ind1 : VST -> NEP -> PENV	0,0205	0,0121	0,0016	0,0408
Ind2 : VST -> Mot_ext -> PENV	0,052	0,0192	0,0234	0,0857
Ind3 : VST -> Mot_int -> PENV	0,0116	0,0086	0,0003	0,0277
Ind4 : VST -> NEP -> Mot_ext -> PENV	-0,0075	0,0044	-0,0153	-0,0013
Ind5 : VST -> NEP -> Mot_int -> PENV	-0,0029	0,0021	-0,0067	-0,0001

BootSE : Bootstrapped Standard Error; BootLLCI : Bootstrap Lower Level Confidence Interval; BootULCI : Bootstrap Upper Level Confidence Interval.

Les résultats confirment que les PENV sont affectées par une médiation séquentielle impliquant le NEP, les motivations externes et internes, soutenant ainsi les hypothèses H3a et H3b. Ces mécanismes de médiation en série jouent un rôle essentiel dans la relation entre les valeurs des dirigeants et les PENV.

Liens avec les valeurs de self-enhancement (valeurs centrées sur soi)

Le modèle partiel testé (modèle 1b) intègre les mesures des VSE avec trois variables de médiation en série : d'abord le NEP, suivi des motivations externes, puis des motivations internes. Les résultats révèlent que ce modèle de régression explique partiellement les variations des PENV, avec un coefficient de détermination (R^2) de 18,13 %. Le modèle global s'avère statistiquement significatif, avec un F de 14,832 et un $p = 0,000$, ce qui démontre sa solidité et sa pertinence statistique. La modélisation de la médiation souligne l'importance des variables intermédiaires dans l'influence des VSE sur les PENV. Les résultats détaillés de cette analyse de médiation en série sont illustrés à la Figure 3, fournissant un aperçu visuel des relations entre ces différentes variables.



* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$; $\dagger p < ,1$; ns = non significatif.

Figure 3. Modèle partiel de médiation en série 1b : H2 et H4

Les résultats de régression montrent que les VSE n'ont pas d'impact significatif sur les PENV ($\beta = 0,017$, $p = 0,709$). Par conséquent, l'hypothèse H2 n'est pas confirmée.

L'analyse montre que les VSE n'ont pas d'effet significatif sur le NEP ($\beta = 0,008$, $p = 0,878$), indiquant l'absence de lien avec les attitudes environnementales. Toutefois, les VSE ont un effet positif significatif sur la motivation externe ($\beta = 0,117$, $p = 0,016$) et interne ($\beta = 0,088$, $p = 0,073$), suggérant que des motivations plus élevées sont associées aux VSE. Le NEP montre un effet positif significatif sur les PENV ($\beta = 0,115$, $p = 0,012$), indiquant que des attitudes environnementales conformes au NEP sont associées à des PENV positives. Les motivations internes et externes révèlent également des effets positifs significatifs sur les PENV ($\beta = 0,108$, $p = 0,05$ pour les motivations internes ; $\beta = 0,318$, $p = 0,000$ pour les motivations externes). Le secteur d'activité ($\beta = 0,082$, $p = 0,075$) et l'âge ($\beta = 0,0815$, $p = 0,075$) montrent un effet significatif sur les PENV, avec un niveau de signification à 0,1.

Le NEP ne dévoile pas d'effet significatif sur la motivation externe ($\beta = -0,066$, $p = 0,177$), laissant ainsi entendre qu'il n'y a aucune influence qui s'exerce entre les attitudes environnementales et les motivations externes. De façon

contrastante, le NEP présente un effet négatif sur la motivation interne ($\beta = -0,09$, $p = 0,069$), suggérant que les motivations internes semblent être moins dominantes lorsque les niveaux de NEP sont élevés. Ce phénomène coïncide avec ce qui a été observé dans le modèle 1a. Des attitudes et convictions profondes ne nécessitent pas d'autres motivations.

En ce qui concerne les effets indirects (cf. Tableau 3), l'effet indirect des VSE sur les PENV à travers le chemin (Ind1) s'avère non significatif ($\beta = 0,001$, intervalle de confiance à 90 % = $-0,0099$ à $0,0113$). Cela indique que les attitudes environnementales ne jouent pas de rôle significatif dans la relation entre les VSE et les PENV. L'effet indirect des VSE sur les PENV à travers les motivations externes (Ind2) est avéré significatif ($\beta = 0,037$, intervalle de confiance à 90 % = $0,0117$ à $0,0667$), impliquant ainsi que les motivations externes jouent un rôle significatif dans la relation entre les VSE et les PENV. Cependant, l'effet indirect des VSE sur les PENV à travers les motivations internes (Ind3) n'est pas significatif ($\beta = 0,0095$, intervalle de confiance à 90 % = $-0,0005$ à $0,0241$). Cela implique que les dirigeants ayant des valeurs égoïstes et hédoniques pourraient être davantage enclins à adopter des PENV pour des raisons externes telles que l'amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise.

Concernant l'hypothèse H4, qui postule un rôle médiateur des attitudes environnementales (NEP) et des motivations externes et internes dans la relation entre les VSE et les PENV, les résultats montrent que l'effet indirect des VSE sur les PE via la médiation séquentielle du NEP et des motivations externes (Ind4) est non significatif ($\beta = -0,0002$, intervalle de confiance à 90 % = $-0,0028$ à $0,0019$). Bien que les motivations externes puissent avoir un lien indirect avec les PENV, leur combinaison avec le NEP et les VSE ne semble pas influencer les PENV. En conséquence, l'hypothèse H4a n'est pas confirmée par les résultats. L'effet indirect des VSE sur les PE via la médiation séquentielle du NEP et des motivations internes (Ind5) n'est pas significatif ($\beta = -0,0001$, intervalle de confiance à 90 % = $-0,0012$ à $0,0009$). Cela indique que la combinaison du NEP et des motivations internes n'a pas d'impact significatif sur les PENV dans le contexte des VSE. Ainsi, l'hypothèse H4b n'est pas confirmée par les résultats.

Tableau 3. Effets indirects standardisés des valeurs de *self enhancement* sur les pratiques environnementales

	Effet(β)	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	0,0473	0,0197	0,0156	0,0808
Ind1 : VSE -> NEP -> PENV	0,0009	0,0064	-0,0099	0,0113
Ind2 : VSE -> Mot_ext -> PENV	0,0371	0,0169	0,0117	0,0667
Ind3 : VSE -> Mot_int -> PENV	0,0095	0,0079	-0,0005	0,0241
Ind4 : VSE -> NEP -> Mot_ext -> PENV	-0,0002	0,0014	-0,0028	0,0019
Ind5 : VSE -> NEP -> Mot_int -> PENV	-0,0001	0,0007	-0,0012	0,0009

BootSE: Bootstrapped Standard Error; BootLLCI: Bootstrap Lower-Level Confidence Interval; BootULCI: Bootstrap Upper-Level Confidence Interval.

5. DISCUSSION

Influence des valeurs des dirigeants de PME sur les pratiques environnementales (PENV) : une analyse médiée par les attitudes et motivations

La littérature montre de façon récurrente que les valeurs personnelles des dirigeants de PME influencent l'adoption de pratiques environnementales (PENV) (Schaefer et al., 2020 ; Wijethilake et Lama, 2019). En particulier, les VST, à caractère altruiste et biosphérique, sont associées positivement aux PENV (Yasir et al., 2022 ; Bansal et Roth, 2000). À l'inverse, plusieurs études suggèrent que les VSE auraient un effet négatif sur ces pratiques (De Groot et Steg, 2008 ; Gu et al., 2018 ; Schwartz et al., 2012). Cependant, nos résultats nuancent ces conclusions.

En effet, cette étude confirme une relation positive directe entre les VST et les PENV, validant ainsi l'hypothèse H1a. En revanche, aucun lien significatif n'a été observé entre les VSE et les PENV, ne permettant pas de confirmer H1b. Néanmoins, ce résultat renforce l'idée que des dirigeants animés par des valeurs égoïstes ou hédoniques se montrent généralement moins sensibles aux enjeux environnementaux (Schultz et al., 2005 ; Steg et al., 2014).

Conformément au modèle de Homer et Kahle (1988), qui postule que les valeurs influencent les comportements via les attitudes, cette recherche explore les rôles médiateurs des attitudes environnementales (NEP) et des motivations internes et externes (Kothe et al., 2019 ; Tilley, 1999 ; Cassells et Lewis, 2011). Ce modèle permet d'éclairer le gap valeur-action, autrement dit l'écart entre les intentions environnementales des dirigeants et leur mise en œuvre concrète.

Rôle du NEP et des motivations : médiations séquentielles

Nos résultats montrent que les VST influencent positivement les PENV via le NEP (Ind1), en cohérence avec les travaux de Hemingway (2005), Schultz et Zelezny (1999), et Milfont et al. (2010). Le NEP, représentant l'adhésion à une vision écologique du monde, s'impose ainsi comme une condition nécessaire à l'adoption des PENV (Casaló et Escario, 2018 ; Liu et al., 2020). Plus les dirigeants ont des attitudes environnementales fortes (NEP élevé), plus leur engagement dans des pratiques durables est marqué (Poortinga et al., 2004 ; Wang et al., 2013).

Les motivations externes et internes jouent également un rôle de médiateur dans la relation entre VST et PENV. Les premières, telles que la pression réglementaire ou les attentes des parties prenantes, renforcent les comportements pro-environnementaux (Buysse et Verbeke, 2003 ; Murillo-Luna et al., 2008). Les secondes, davantage centrées sur la rentabilité, le gain d'image ou la productivité, renforcent aussi cet engagement (Cantele et Zardini, 2020 ; Choongo et al., 2017 ; Lewis et al., 2015).

Cependant, une relation négative a été observée entre le NEP et les deux types de motivation. Cela suggère que des convictions environnementales fortes rendent les motivations secondaires moins nécessaires. Autrement dit, lorsque les dirigeants sont profondément engagés écologiquement, ils n'ont pas besoin d'incitations économiques ou sociales supplémentaires. Ce phénomène, bien que nuancé, tempère l'effet positif des VST sur les PENV via les médiations multiples, en raison d'un possible effet d'autosuffisance des convictions.

VSE, motivations et engagement stratégique

Pour les VSE, malgré l'absence de lien direct ou via le NEP, les motivations externes influencent parfois les comportements écologiques, notamment sous pression réglementaire ou économique, par intérêt stratégique ou réputationnel (De Groot et Steg, 2009 ; Boomsma et Steg, 2014 ; Sáez-Martínez et al., 2016 ; Jones et al., 2014). Ce comportement, qualifié d'engagement environnemental stratégique, montre que l'opportunisme peut parfois aboutir à des effets vertueux, sans pour autant reposer sur des valeurs écologiques sincères.

Toutefois, les médiations séquentielles impliquant les VSE, le NEP et les motivations ne s'avèrent pas significatives. Cela s'explique par des niveaux de motivation environnementale faibles chez ces dirigeants, centrés principalement sur les intérêts personnels (Steg et al., 2014). Cela confirme la faiblesse du lien entre VSE et comportements environnementaux, comme déjà observé dans d'autres travaux (Klöckner, 2013 ; Poortinga et al., 2004).

Variables contextuelles : secteur et âge

L'analyse des variables de contrôle apporte également des éclairages intéressants. Le secteur d'activité exerce une influence significative sur l'adoption des PENV. Les PME évoluant dans les secteurs les plus polluants sont souvent soumises à des normes environnementales strictes, ce qui les pousse à mettre en place des pratiques proactives (Brunton et al., 2017 ; Hoogendoorn et al., 2015 ; Fernando et Lawrence, 2014 ; Tsinopoulos et al., 2018 ; Yadav et al., 2018). Dans ce contexte, le secteur peut peser davantage que les valeurs individuelles.

Enfin, les résultats concernant l'âge du dirigeant sont contrastés : il n'a pas d'effet dans la relation VST-PENV (Tefera et He, 2020), mais exerce un impact positif dans le modèle VSE-PENV. Cela rejoint des travaux suggérant que les dirigeants plus âgés sont plus attentifs à l'image globale de l'entreprise (Birkinshaw et al., 2019), ce qui peut les conduire à adopter des pratiques plus vertueuses, même sans réelle conviction écologique.

6. CONCLUSION ET IMPLICATIONS

Cette étude approfondit la compréhension des mécanismes reliant les valeurs des dirigeants de PME à l'adoption des pratiques environnementales durables (PENV). Elle met en évidence le rôle médiateur des attitudes environnementales (NEP) et des motivations internes et externes dans l'explication du « gap valeur-action ». Les résultats montrent que les valeurs de *self-transcendence* (VST) favorisent les PENV en activant des attitudes favorables à l'environnement et des motivations cohérentes. À l'inverse, les valeurs de *self-enhancement* (VSE) n'exercent pas d'effet direct, mais peuvent produire des comportements écologiques lorsqu'elles sont modulées par des pressions externes. Ces résultats confirment les apports de Poortinga et al. (2004), Schultz et Zelezny (1999) et Stern et Dietz (1999) sur le rôle des valeurs dans l'engagement environnemental.

En s'appuyant sur le modèle hiérarchique cognitif de Homer et Kahle (1988), cette recherche montre que les dirigeants animés de convictions écologiques profondes — combinant valeurs biosphériques fortes et adhésion au NEP — peuvent percevoir les motivations instrumentales (internes ou externes) comme inadaptées, voire dissuasives. Lorsqu'ils agissent par engagement éthique, des incitations économiques ou des pressions sociales risquent d'être perçues comme incompatibles avec leur identité morale. Ce paradoxe, où les motivations traditionnelles échouent auprès des dirigeants les plus engagés, soulève des enjeux majeurs pour les politiques publiques et justifie des études ciblées sur ces profils atypiques de PME.

Cette étude contribue à la compréhension du « gap valeur-action » en soulignant le rôle central des attitudes environnementales et des motivations dans la traduction des valeurs en comportements écologiques. Elle offre une lecture nuancée des VSE, montrant qu'elles ne mènent pas systématiquement à des comportements anti-environnementaux, mais peuvent favoriser des pratiques durables sous certaines pressions externes, comme le confirment Jacobs et al. (2018), Milfont et al. (2010), Shin et al. (2017) et Thøgersen et al. (2016).

Cette étude offre des implications pratiques majeures pour les décideurs publics, en montrant que l'efficacité des politiques climatiques repose sur la prise en compte des valeurs des dirigeants de PME. Pour ceux animés par des valeurs égoïstes ou hédonistes, des mécanismes incitatifs comme les avantages fiscaux ou l'accès prioritaire aux marchés publics verts peuvent agir comme leviers efficaces. Par ailleurs, les PME opérant dans des secteurs fortement polluants semblent adopter plus volontiers des pratiques environnementales, indépendamment des valeurs des dirigeants, ce qui souligne l'influence déterminante des contextes sectoriels et des pressions institutionnelles sur l'engagement écologique des entreprises.

Néanmoins, cette étude présente plusieurs limites. La collecte de données transversale peut introduire un biais d'endogénéité, limitant la capacité à observer des effets à long terme (Abbasi et al., 2021). De plus, un biais de désirabilité sociale pourrait avoir influencé les réponses des dirigeants, bien que des efforts aient été faits pour minimiser ce biais (Podsakoff et al., 2003). Le type d'analyse statistique, en particulier l'utilisation de régressions, pourrait également avoir omis certains effets importants, comme l'indiquent des recherches antérieures sur l'analyse des variables de contrôle (Newcombe, 2003 ; Carlson et Wu, 2012).

Cette recherche apporte une contribution théorique majeure en éclairant les processus psychologiques influençant les comportements pro-environnementaux des dirigeants de PME. Elle ouvre des perspectives pour des études futures sur les interactions entre valeurs, attitudes et motivations, en s'appuyant notamment sur le modèle du circumplex de Schwartz (1992). Les résultats soulignent aussi l'intérêt d'approches configurationnelles plus poussées (Rihoux, 2016) pour mieux saisir la complexité des dynamiques écologiques en PME.

Enfin, cette recherche offre une meilleure compréhension de la relation complexe entre les valeurs des dirigeants et leurs pratiques environnementales. Elle met en évidence l'importance des attitudes environnementales et des motivations contextuelles dans l'adoption des PENV, soulignant que les dirigeants de PME sont souvent plus réceptifs aux pressions externes qu'à leurs convictions personnelles, particulièrement dans des secteurs à forte pollution. Cette dynamique fournit des

pistes importantes pour l'élaboration de politiques environnementales ciblées et efficaces.

Références

- Abbasi, K., Alam, A., Du, M. A., & Huynh, T. L. D. (2021). FinTech, SME efficiency and national culture: evidence from OECD countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120454.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization studies*, 25(3), 415-443.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Akrout, F. (2010). Les méthodes des équations structurelles.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of management Journal*, 41(5), 556-567.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Barr, S. (2007). Factors influencing environmental attitudes and behaviors: A UK case study of household waste management. *Environment and behavior*, 39(4), 435-473.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Bastaman, A. (2020). Consumer Environmental Awareness, Attitude and Behavior: Case study of a higher education institution. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(1), 121-143.
- Berenguer, J., Corraliza, J. A., & Martin, R. (2005). Rural-urban differences in environmental concern, attitudes, and actions. *European journal of psychological assessment*, 21(2), 128-138.
- Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2009). The business of sustainability: what it means to managers now. *MIT Sloan Management Review*.

- Birkinshaw, J., Manktelow, J., D'Amato, V., Tosca, E., & Macchi, F. (2019). Older and wiser? How management style varies with age. *MIT Sloan management review*, 60(4).
- Boiral, O., Ebrahimi, M., Kuyken, K., & Talbot, D. (2019). Greening remote SMEs: The case of small regional airports. *Journal of Business Ethics*, 154, 813-827.
- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L., & Ranchoux, C. (2015). Analysing moderated mediation effects: Marketing applications. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 30(4), 88-128.
- Bouman, T., Steg, L., & Kiers, H. A. L. (2018). Measuring Values in Environmental Research: A Test of an Environmental Portrait Value Questionnaire. *Front Psychol*, 9, 564.
- Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk? *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48.
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, 24(5), 453-470.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136.
- Carlson, K. D., & Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational research methods*, 15(3), 413-435.
- Casaló, L. V., & Escario, J. J. (2018). Heterogeneity in the association between environmental attitudes and pro-environmental behavior: A multilevel regression approach. *Journal of Cleaner Production*, 175, 155-163.
- Cassells, S., & Lewis, K. (2019). Managing to be environmentally responsible: incentives and disincentives reported by small businesses. *Small Enterprise Research*, 26(1), 1-17
- Cassells, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186-199.

- Chen, T. B., & Chai, L. T. (2010). Attitude towards the environment and green products: Consumers' perspective. *Management science and engineering*, 4(2), 27-39.
- Cheung, M. F., & To, W. M. (2019). An extended model of value-attitude-behavior to explain Chinese consumers' green purchase behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 145-153.
- Choongo, P. (2017). A longitudinal study of the impact of corporate social responsibility on firm performance in SMEs in Zambia. *Sustainability*, 9(8), 1300.
- Choongo, P., van Burg, J. C., Paas, L. J., Masurel, E., & Lungu, J. (2017). Corporate social responsibility motivations in Zambian SMEs. *International Review of Entrepreneurship*, 15(1), 29-62.
- Cieciuch, J. (2017). Exploring the complicated relationship between values and behaviour. *Values and behavior: Taking a cross cultural perspective*, 237-247.
- Commission européenne. (2013). L'Europe en transition. Ouvrir la voie à une économie verte, grâce à l'éco-innovation. Observatoire de l'éco-innovation, Rapport annuel 2012.
- Corner, A., Markowitz, E., & Pidgeon, N. (2014). Public engagement with climate change: the role of human values. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 5(3), 411-422.
- Crick, F., Gannon, K. E., Diop, M., & Sow, M. (2018). Enabling private sector adaptation to climate change in sub-Saharan Africa. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 9(2), e505.
- De Groot, J. I., & Steg, L. (2009). Mean or green: which values can promote stable pro-environmental behavior? *Conservation Letters*, 2(2), 61-66.
- De Groot, J. I., & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior: How to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment and Behavior*, 40(3), 330-354.
- Dunlap, R. E., Grieneeks, J. K., & Rokeach, M. (2019). Human values and pro-environmental behavior. In *Energy and material resources* (pp. 145-168). Routledge.
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., & Jones, R. E. (2000). New trends in measuring environmental attitudes: measuring endorsement of the new ecological paradigm: a revised NEP scale. *Journal of social issues*, 56(3), 425-442.

- Dunlap, R. E., & Van Liere, K. D. (1978). The “new environmental paradigm”. *The journal of environmental education*, 9(4), 10-19.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes (p. 1)*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- Feather, N. T. (1995). Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of personality and social psychology*, 68(6), 1135.
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.
- Fielding, K. S., McDonald, R., & Louis, W. R. (2008). Theory of planned behaviour, identity and intentions to engage in environmental activism. *Journal of environmental psychology*, 28(4), 318-326.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo-Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de contabilidad*, 16(1), 11-23.
- Gifford, R. (2014). Environmental psychology matters. *Annual review of psychology*, 65, 541- 579.
- Gifford, R., & Sussman, R. (2012). Environmental attitudes. *The Oxford handbook of environmental and conservation psychology*, 65-80.
- Gu, D., Gao, S., Wang, R., Jiang, J., & Xu, Y. (2020). The negative associations between materialism and pro-environmental attitudes and behaviors: individual and regional evidence from China. *Environment and Behavior*, 52(6), 611-638.
- Guagnano, G. A., Stern, P. C., & Dietz, T. (1995). Influences on attitude-behavior relationships: A natural experiment with curbside recycling. *Environment and behavior*, 27(5), 699-718.

- Hammann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.
- Handrito, R. P., Slabbinck, H., & Vanderstraeten, J. (2021). Being pro-environmentally oriented SMEs: Understanding the entrepreneur's explicit and implicit power motives. *Business strategy and the environment*, 30(5), 2241-2254.
- Hawcroft, L. J., & Milfont, T. L. (2010). The use (and abuse) of the new environmental paradigm scale over the last 30 years: A meta-analysis. *Journal of Environmental psychology*, 30(2), 143-158.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 60, 233-249.
- Heras, I., & Arana, G. (2010). Alternative models for environmental management in SMEs: the case of Ekoscan vs. ISO 14001. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 726-735.
- Hermans, J., Slabbinck, H., Vanderstraeten, J., Brassey, J., Dejardin, M., Ramdani, D., & Van Witteloostuijn, A. (2017). The power paradox: Implicit and explicit power motives, and the importance attached to prosocial organizational goals in SMEs. *Sustainability*, 9(11), 2001.
- Hillary, R. (Ed.). (2017). *Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives*. Routledge.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 25(5), 481-492.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, 759-781.
- Inglehart, R. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2020), Principales statistiques relatives aux petites entreprise. Consulté le 20 septembre 2021 sur : <https://www.ic.gc.ca/statistiquespe>

- Jacobs, K., Petersen, L., Hörisch, J., & Battenfeld, D. (2018). Green thinking but thoughtless buying? An empirical extension of the value-attitude-behaviour hierarchy in sustainable clothing. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1155-1169.
- Jain, P., Vyas, V., & Chalasani, D. P. S. (2016). Corporate social responsibility and financial performance in SMEs: A structural equation modelling approach. *Global Business Review*, 17(3), 630-653.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in developing countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Kaiser, F. G., & Wilson, M. (2019). The Campbell paradigm as a behavior-predictive reinterpretation of the classical tripartite model of attitudes. *European psychologist*.
- Kaiser, F. G., Wölfling, S., et Fuhrer, U. (1999). Attitude environnementale et comportement écologique. *Journal of environmental psychology*, 19(1), 1-19.
- Karp, D. G. (1996). Values and their effect on pro-environmental behavior. *Environment and behavior*, 28(1), 111-133.
- Kautish, P., & Sharma, R. (2019). Value orientation, green attitude and green behavioral intentions: an empirical investigation among young consumers. *Young Consumers*.
- Klöckner, C. A. (2013). A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour—A meta-analysis. *Global environmental change*, 23(5), 1028-1038.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental education research*, 8(3), 239-260.
- Kortenkamp, K.V., Moore, C.F. (2001). Ecocentrism and anthropocentrism: Moral reasoning about ecological commons dilemmas. *Journal of Environmental Psychology* 21, 261–272.

- Kothe, E. J., Ling, M., North, M., Klas, A., Mullan, B. A., & Novoradovskaya, L. (2019). Protection motivation theory and pro-environmental behaviour: A systematic mapping review. *Australian Journal of Psychology*, 71(4), 411-432.
- Kristiansen, C. M., & Hotte, A. M. (1996). Morality and the self: Implications for the when and how of value-attitude-behavior relations. W: C. Seligman, JM Olson, MP Zanna (eds), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (s. 77–105).
- Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the potential for a collaborative path to environmental responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750-764.
- López, A. G., & Cuervo-Arango, M. A. (2008). Relationship among values, beliefs, norms and ecological behaviour. *Psicothema*, 623-629.
- Liu, P., Teng, M., & Han, C. (2020). How does environmental knowledge translate into pro-environmental behaviors? The mediating role of environmental attitudes and behavioral intentions. *Science of the total environment*, 728, 138126.
- Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy and the Environment*, 16(3), 190-201.
- Mensah, I., & Ampofo, E. T. (2021). Effects of managers' environmental attitudes on waste management practices in small hotels in Accra. *International Hospitality Review*, 35(1), 109-126.
- Milfont, T. L., Duckitt, J., & Wagner, C. (2010). A cross-cultural test of the value–attitude–behavior hierarchy. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2791-2813.
- Milfont, T. L. (2007). Psychology of environmental attitudes: a cross-cultural study of their content and structure. Unpublished doctoral dissertation, University of Auckland, Auckland, New Zealand.
- Murillo-Luna, J. L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2008). Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. *Strategic management journal*, 29(11), 1225-1240.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European journal of social psychology*, 15(3), 263-280.
- Newcombe, N. S. (2003). Some controls control too much. *Child Development*, 74(4), 1050-1052.

- Nunnally Jr, J. C. (1970). Introduction to psychological measurement.
- Papagiannakis, G., & Lioukas, S. (2012). Values, attitudes and perceptions of managers as predictors of corporate environmental responsiveness. *Journal of environmental management*, 100, 41-5.
- Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of retailing and consumer services*, 29, 123-134.
- Paulraj, Antony. "Environmental motivations: a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices." *Business strategy and the Environment* 18.7 (2009): 453-468.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Poortinga, W., Steg, L., & Vlek, C. (2004). Values, environmental concern, and environmental behavior: A study into household energy use. *Environment and behavior*, 36(1), 70-93.
- Prati, G., & Zani, B. (2013). The effect of the Fukushima nuclear accident on risk perception, antinuclear behavioral intentions, attitude, trust, environmental beliefs, and values. *Environment and behavior*, 45(6), 782-798.
- Reyes-Rodríguez, J. F., Ulhøi, J. P., & Madsen, H. (2016). Corporate environmental sustainability in Danish SMEs: A longitudinal study of motivators, initiatives, and strategic effects. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 193-212.
- Rihoux, B. (2016). Configurational Comparative Methods (QCA and Fuzzy Sets): Complex causation in cross-case analysis. *Handbook of research methods and applications in political science*, 383-400.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, The Free Press: New York, NY.
- Rosa, C. D., Collado, S., & Profice, C. C. (2021). Measuring Brazilians' environmental attitudes: A systematic review and empirical analysis of the NEP scale. *Current Psychology*, 40, 1298-1309.
- Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111, 461-476.
- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature human behaviour*, 1(9), 630-639.

- Sakari Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Durst, S. (2013). Entrepreneurial orientation in small firms—values-attitudes-behavior approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(6), 611-632.
- Sarumathi, S. (2014). Green purchase behavior—a conceptual framework of socially conscious consumer behavior. *Global Journal of Finance and Management*, 6(8), 777-782.
- Sáez-Martínez, F. J., Díaz-García, C., & González-Moreno, Á. (2016). Factors promoting environmental responsibility in European SMEs: The effect on performance. *Sustainability*, 8(9), 898.
- Schaefer, A., Williams, S., & Blundel, R. (2020). Individual values and SME environmental engagement. *Business & Society*, 59(4), 642-675.
- Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In search of the dominant rationale in sustainability management: legitimacy-or profit-seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276.
- Schleyer-Lindenmann, A., Dauvier, B., Ittner, H., & Piolat, M. (2016). Mesure des attitudes environnementales: analyse structurale d'une version française de la NEPS (Dunlap et al., 2000). *Psychologie française*, 61(2), 83-102.
- Schultz, P. W., Gouveia, V. V., Cameron, L. D., Tankha, G., Schmuck, P., & Franěk, M. (2005). Values and their relationship to environmental concern and conservation behavior. *Journal of cross-cultural psychology*, 36(4), 457-475.
- Schultz, P. W., & Zelezny, L. (1999). Values as predictors of environmental attitudes: Evidence for consistency across 14 countries. *Journal of environmental psychology*, 19(3), 255-265.
- Schultz, P. W. (2000). New environmental theories: Empathizing with nature: The effects of Perspective taking on concern for environmental issues. *Journal of social issues*, 56(3), 391-406.
- Schwartz, B. (2009). Environmental strategies as automorphic patterns of behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 192-206.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.

- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Sharma, S., Pablo, A. L., & Vredenburg, H. (1999). Corporate environmental responsiveness strategies: The importance of issue interpretation and organizational context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 87-108.
- Soundararajan, V., Jamali, D., & Spence, L. J. (2018). Small business social responsibility: A critical multilevel review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 934-956
- Spence, L. J. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1), 23-55.
- Steg, L., Lindenberg, S., & Keizer, K. (2016). Intrinsic motivation, norms and environmental behaviour: the dynamics of overarching goals. *International Review of Environmental and Resource Economics*, 9(1-2), 179-207.
- Steg, L., Perlaviciute, G., Van der Werff, E., & Lurvink, J. (2014). The significance of hedonic values for environmentally relevant attitudes, preferences, and actions. *Environment and behavior*, 46(2), 163-192.
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of environmental psychology*, 29(3), 309-317.
- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of social issues*, 56(3), 407-424.
- Stern, P. C., Kalof, L., Dietz, T., & Guagnano, G. A. (1995a). Values, beliefs, and proenvironmental action: Attitude formation toward emergent attitude objects 1. *Journal of applied social psychology*, 25(18), 1611-1636.
- Stern, P. C., Dietz, T., & Guagnano, G. A. (1995b). The new ecological paradigm in social-psychological context. *Environment and behavior*, 27(6), 723-743.
- Stern, P. C., & Dietz, T. (1994). The value basis of environmental concern. *Journal of social issues*, 50(3), 65-84.
- Tabernero, C., & Hernández, B. (2011). Self-efficacy and intrinsic motivation guiding environmental behavior. *Environment and Behavior*, 43(5), 658-675.

- Testa, F., Gusmerottia, N. M., Corsini, F., Passetti, E., & Iraldo, F. (2016). Factors affecting environmental management by small and micro firms: The importance of entrepreneurs' attitudes and environmental investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 373-385.
- Tilley, F. (1999). The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. *Business strategy and the environment*, 8(4), 238-248.
- Thøgersen, J., Zhou, Y., & Huang, G. (2016). How stable is the value basis for organic food consumption in China? *Journal of Cleaner Production*, 134, 214-224.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. et Reynolds, S. J. (2006). L'éthique comportementale dans les organisations : une revue. *Journal de gestion*, 32(6), 951-990.
- Triguero, A., Álvarez-Aledo, C., & Cuerva, M. C. (2016). Factors influencing willingness to accept different waste management policies: empirical evidence from the European Union. *Journal of Cleaner Production*, 138, 38-46.
- Tsinopoulos, C., Sousa, C. M., & Yan, J. (2018). Process innovation: Open innovation and the moderating role of the motivation to achieve legitimacy. *Journal of product innovation management*, 35(1), 27-48.
- Verplanken, B., Trafimow, D., Khusid, I. K., Holland, R. W., & Steentjes, G. M. (2009). Different selves, different values: Effects of self-construals on value activation and use. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 909-919.
- Wang, P., Liu, Q., & Qi, Y. (2014). Factors influencing sustainable consumption behaviors: A survey of the rural residents in China. *Journal of Cleaner Production*, 63, 152-165.
- Wei, C. F., Chiang, C. T., Kou, T. C., & Lee, B. C. (2017). Toward sustainable livelihoods: Investigating the drivers of purchase behavior for green products. *Business strategy and the environment*, 26(5), 626-639.
- Wijethilake, C., & Lama, T. (2019). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 143-154.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186.

- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of business ethics*, 67, 317-330.
- Yacob, P., Fared, M., Maludin, N., Syaheeda, N., Wira, A., & Peter, D. (2020). Adaptability of SMEs Owners'/Managers' Environmental Attitude and Values. In *Charting a Sustainable Future of ASEAN in Business and Social Sciences: Proceedings of the 3rd International Conference on the Future of ASEAN (ICoFA) 2019—Volume 1* (pp. 307-319). Springer Singapore.
- Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.
- Yadav, N., Gupta, K., Rani, L. et Rawat, D. (2018). Moteurs des pratiques de développement durable et des PME : une revue systématique de la littérature. *Revue européenne du développement durable*, 7(4), 531-531.
- Yasir, N., Xie, R., & Zhang, J. (2022). The impact of personal values and attitude toward sustainable entrepreneurship on entrepreneurial intention to enhance sustainable development: empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 14(11), 6792.
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership Foster Employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1792.
- Zilberman, D., Lipper, L., McCarthy, N., & Gordon, B. (2018). Innovation in response to climate change. *Climate smart agriculture: building resilience to climate change*, 49-74.

ARTICLE 2

EXPLORATION DES FACTEURS PERMETTANT L'ADOPTION DES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES AU SEIN DES PME: UNE ANALYSE CONFIGURATIONNELLE

Résumé

Les pratiques environnementales (PENV) des individus et des entreprises sont essentielles dans la lutte contre les changements climatiques et la recherche scientifique montre que les valeurs des individus sont généralement le creuset de leurs préférences et de leurs actions en la matière. À ce titre, les valeurs des dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) sont cruciales dans les questions relatives aux enjeux environnementaux. Jusqu'à présent, peu d'études se sont penchées sur ce sujet en considérant les valeurs des dirigeants en association avec d'autres caractéristiques organisationnelles et institutionnelles. Cette étude s'appuie sur la théorie des valeurs de Schwartz et utilise un modèle de type configurationnel grâce à l'application de l'Analyse Qualitative Comparative (QCA) et vise à combler cette lacune. En interrogeant 409 dirigeants de PME au Québec, elle permet de mieux comprendre les conditions qui favorisent l'adoption de PENV au sein de ces entreprises. Les résultats révèlent qu'au moins trois configurations expliquent la transition écologique des PME. En revanche, il existe de nombreuses configurations défavorables à ce processus, suggérant ainsi que l'échec de la transition vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement peut survenir pour diverses raisons. Dans l'ensemble des 7 configurations, les valeurs des dirigeants sont déterminantes.

Mots clés - PME – Valeurs du dirigeant - Pratiques environnementales - Qualitative Comparative Analysis (QCA)

1. INTRODUCTION

Les changements climatiques sont aujourd'hui une réalité patente (GIEC, 2022 ; OCDE, 2021) et leurs impacts augmentent en fréquence et en gravité plus vite que ne le laissait croire la recherche scientifique (Tollefson, 2022). Cela résulte en grande partie des activités des entreprises qui génèrent une portion importante des gaz à effet de serre (GES) responsables du réchauffement climatique (Blundel et Hampton, 2021 ; Yoro et Daramola, 2020). Parmi ces entreprises, les PME sont à considérer avec attention. En effet, leurs activités laissent une forte empreinte environnementale (Yacob et al., 2019). Leur contribution est donc essentielle pour réussir à ralentir le rythme de ces changements climatiques.

Toutefois, les PME peinent à s'engager sur cette voie et à adopter les PENV pour les mêmes raisons qu'elles sont plus vulnérables que les grandes entreprises aux impacts des changements climatiques. En effet, elles souffrent d'un déficit de ressources, de liquidités et de main-d'œuvre qualifiée, auquel s'ajoutent de faibles compétences de gestion en la matière et une faible capacité technique (Crick et al., 2018). Cette vulnérabilité peut générer des défis pour la survie et la croissance des PME (OCDE, 2021). Il s'avère donc important de comprendre ce qui favorise la participation positive des PME à la lutte aux changements climatiques.

Cette étude explore les déterminants de l'adoption des PENV dans les PME, examinant les facteurs individuels, organisationnels et contextuels. Les valeurs des dirigeants émergent comme un facteur clé (Colovic et al., 2019), bien que leur influence reste peu définie et souvent ignorée ou généralisée dans la littérature (Schaefer et al., 2020). Cette recherche vise à combler cette lacune en intégrant les valeurs des dirigeants avec d'autres variables pour identifier différents profils de PME "vertes".

Les recherches sur les facteurs influençant l'adoption des PENV dans les PME ont principalement utilisé des approches corrélationnelles (Jacobs et al., 2018 ; Shin et al., 2017), mais celles-ci peinent à appréhender pleinement la complexité des interactions entre ces facteurs (Woodside, 2013). Pour pallier cette lacune, cette

étude adopte la méthode d'analyse qualitative comparative (QCA) (Ragin, 1987, 2000), permettant d'identifier des configurations équi-finales favorisant l'adoption de ces PENV. De plus, l'asymétrie causale révèle les configurations qui entravent l'adoption de ces PENV. Ainsi, la question de recherche exploratoire est formulée comme suit :

- **Quelles sont les combinaisons de facteurs qui favorisent ou non l'adoption des pratiques environnementales dans les PME ?**

En répondant à cette question, nous démontrons qu'il existe une multitude d'effets combinés de conditions qui expliquent l'adoption ou non des PENV dans les PME. Cela offre aux organismes et décideurs publics la possibilité de reconnaître différents profils de PME susceptibles de s'engager ou non dans des PENV. Ainsi, ils peuvent mieux les accompagner, les réglementer et les soutenir, évitant ainsi une approche uniformisée de type « *one size fits all* ».

La section suivante expose le cadre théorique mobilisé, suivi de la description de la méthodologie. Après avoir présenté les résultats de l'analyse, l'article se termine par la discussion, les contributions de l'étude et une conclusion.

2. CADRE THÉORIQUE

2.1. Les pratiques environnementales

Les PME font face aux défis environnementaux en adoptant des solutions telles que la fabrication de produits de haute qualité et l'introduction volontaire de pratiques vertes et éco-innovantes dans leur stratégie (Cuerva et al., 2014). Les PENV permettent de réduire l'impact de leur activité et de leurs produits sur l'environnement (Hoogendoorn et al., 2015 ; Statistique Canada, 2019).

Les PME se distinguent des grandes entreprises par leurs PENV, souvent limitées par des contraintes de ressources telles que financières, humaines et temporelles (Testa et al., 2016). Le rôle central du dirigeant est crucial dans l'engagement environnemental de la PME, ses motivations personnelles ayant un impact significatif (Chabaud et Sammut, 2016 ; Hermans et al., 2017).

Les PENV des PME souvent observées sont le tri et le recyclage des déchets, l'utilisation d'énergies renouvelables, ainsi que la gestion efficace de l'eau et de l'énergie (Cherkaoui, 2016 ; Paradas et al., 2017). L'écoconception est également une pratique adoptée par certaines PME. Elle vise à intégrer des critères environnementaux dès le développement des produits, tout au long de leur cycle de vie (Knight et Jenkins, 2009), qui résulte en une réduction des impacts environnementaux et un accroissement de la performance globale de la PME (Namagembe et al., 2019 ; Rekik et Bergeron, 2017).

La littérature examine les moteurs principaux ainsi que les obstacles qui influencent l'adoption des PENV des PME. Globalement, elle met en lumière que ces influences proviennent de différents niveaux d'analyse

2.2. Les facteurs liés à l'adoption des pratiques environnementales

Cette étude mobilise une grille d'analyse multiniveau suggérée, entre autres, par Aguinis et Glavas (2012) et Bansal et Song (2017). Dans cette grille décrite au Tableau 1, les facteurs individuels, organisationnels et contextuels qui sont retenus sont identifiés.

Tableau 1 : Facteurs liés à l'engagement environnemental des PME

Facteurs	Déterminants
Facteurs individuels :	Valeurs du dirigeant (2 groupes de valeur)
Facteurs organisationnels :	Taille; Orientation entrepreneuriale
Facteurs contextuels :	Secteur d'activité; Réseau; Internationalisation

Ces facteurs ont été choisis en fonction de leur importance révélée lors de la revue de la littérature sur le sujet. Leur nombre limité vise également à assurer le respect du principe de parcimonie qui suggère de centrer l'attention sur les déterminants les plus importants d'un phénomène de manière à simplifier les modèles explicatifs (Field, 2013). Les sections suivantes justifient ces choix.

2.2.1. Les facteurs individuels

Selon plusieurs auteurs, les valeurs des dirigeants seraient les principaux moteurs de l'engagement environnemental des PME (Paradas, 2007; Morin-Esteves et al., 2017). Pourtant, elles demeurent parmi les déterminants les moins bien traités dans la littérature sur le sujet, c'est-à-dire sans un support théorique adéquat (Aguinis et Glavas, 2012). Cela contraste avec les études sur les comportements individuels en matière environnementale où les valeurs sont les variables le plus souvent utilisées (Sagiv et al., 2017). Dans les écrits sur ce sujet, elles sont considérées être à la base de l'analyse de l'attitude et du comportement des individus (Rokeach, 1973). À ce titre, les valeurs sont des critères de jugement, de préférence et de choix (Rokeach, 1979). Autrement dit, les valeurs orientent les choix des individus et justifient leurs comportements (Schwartz, 1994; De Groot et Steg., 2008 ; Dunlap et al., 2019). Elles influencent la prise de décision environnementale des individus (Dietz, 2015). Cette influence pourrait également s'étendre à l'adoption des PENV par les PME en raison du rôle central des dirigeants dans la gouvernance de leurs entreprises (Jansson et al., 2017).

La théorie des valeurs de Schwartz (1992, 2006) permet d'explorer le lien entre les valeurs et les comportements environnementaux. Deux groupes de valeurs opposées sont particulièrement pertinents : les valeurs de *self-transcendence* (VST), qui incluent les valeurs altruistes et biosphériques, et les valeurs d'amélioration de soi (VSE), qui se concentrent sur l'égoïsme et les intérêts personnels. Les valeurs de *self-transcendence* mettent l'accent sur le bien-être des autres et de la biosphère, ce qui est en harmonie avec les comportements pro-environnementaux. Plusieurs recherches ont démontré que les valeurs de VST sont positivement liées aux croyances et aux actions en faveur de l'environnement (Steg et al., 2014a). En revanche, les valeurs d'amélioration de soi (VSE), centrées sur l'intérêt individuel et le plaisir personnel, tendent à exercer une influence négative sur les comportements environnementaux (Steg et al., 2014a). Ces résultats soulignent l'importance des valeurs dans le cadre des actions pro-environnementales, et leur rôle dans la prédiction des comportements écologique.

2.2.2. Les facteurs organisationnels

Parmi les facteurs organisationnels importants à considérer, la taille est l'un des déterminants les plus cités dans l'adoption des pratiques environnementales par les PME (Labelle et St-Pierre, 2015 ; Reyes-Rodríguez et al., 2016). Il est démontré que la taille facilite l'adoption de comportements environnementaux, par exemple ceux liés à l'éco-innovation (Sáez-Martínez et al., 2016 ; Triguero et al., 2015).

Les PME de plus grande taille montrent une plus grande propension à adopter des pratiques environnementales (Armas-Cruz et al., 2017 ; Hoogendoorn et al., 2015). De plus, leur structure organisationnelle plus développée les expose davantage aux pressions des gouvernements locaux et des organisations non gouvernementales (González-Benito et González-Benito, 2006), qui exigent une intégration accrue des considérations environnementales dans leurs stratégies. (Gallardo-Vázquez et al., 2019 ; Tyler et al., 2020). Des études d'Armas-Cruz et al. (2017) confirment une relation significativement positive entre la taille des entreprises et l'adoption de pratiques visant à améliorer les performances environnementales. Toutefois, certains auteurs remettent en question cet impact de la taille sur l'engagement des PME dans les pratiques environnementales (Uhlener et al., 2012). Selon eux, les PME de plus grande taille ne sont pas nécessairement plus engagées que les plus petites. À ce propos, Akeb et al. (2015, p. 11) indiquent : *« l'effet de taille est plutôt faible en termes absolus et est indirect, étant probablement supplanté par un ou plusieurs des autres facteurs tels que l'innovation, la perception des avantages financiers et/ou la tangibilité du secteur d'activité »*. En définitive, nous retenons que la taille peut impacter sur l'adoption des pratiques environnementales des PME.

L'orientation entrepreneuriale (OE) est le second facteur organisationnel utilisé dans cette étude, son importance est avérée dans l'adoption des PENV par les PME (Biwolé et al. (2008). Composée de trois dimensions : la volonté d'innover, la propension à agir de manière proactive et l'acceptation des risques associés à l'exploitation de nouvelles idées (Covin et Slevin, 1989, 1991 ; Miller, 1983), l'OE favorise l'intégration des pratiques environnementales dans les activités

des PME (Jansson et al., 2017). Des études ont démontré son impact positif sur les pratiques vertes et éco-innovantes des PME (Guo et al., 2020). Cependant, le manque de ressources et l'incertitude peuvent entraver l'OE, limitant ainsi l'adoption de pratiques environnementales (Koirala, 2019).

2.2.3. Les facteurs contextuels

Le secteur d'activité est le premier déterminant contextuel retenu. Des études antérieures ont identifié un lien significatif entre le secteur d'activité et la mise en place de pratiques environnementales (Gagné et al., 2022). Les industries à forte intensité de ressources, qui utilisent davantage de matières premières, tendent à être plus polluantes que celles à faible intensité (Armas-Cruz et al., 2017 ; Hoogendoorn et al., 2015). Par conséquent, ces industries sont souvent sous surveillance accrue des parties prenantes (Baah et al., 2021). Cette tendance est confirmée par les recherches de Leonidou et al. (2017), qui montrent que les entreprises opérant dans des secteurs à plus fort niveau de pollution sont plus enclines à adopter ces pratiques.

Le second déterminant contextuel est l'appartenance à un réseau. Holmlund et Törnroos, (1997, p. 304) définissent le réseau comme : « un ensemble d'acteurs connectés qui effectuent différents types d'activités commerciales en interaction les uns avec les autres ». Pour Peillon (2005), c'est un groupement interentreprises, et il peut également être caractérisé par un ensemble de relations entre les entreprises, leurs fédérations professionnelles, associations ou groupements économiques. Les réseaux d'entreprises fournissent à leurs membres des informations spécialisées, notamment sur les questions environnementales. Des études montrent que les pratiques environnementales peuvent être adoptées grâce aux démarches collectives proposées par les réseaux professionnels territoriaux ou de pairs (Delpuech, 2009).

Les informations pertinentes diffusées dans un réseau sont cruciales pour stimuler l'écologisation des PME (Hunt, 2017). En effet, les PME peuvent surmonter de nombreuses difficultés auxquelles elles font face en raison des ressources partagées dans un réseau (Lewis et al., 2015). Par exemple, les stratégies collaboratives impulsées par les réseaux sont pour certaines PME en manque de

ressources, une réponse aux exigences gouvernementales en matière environnementale (Ondoua-Biwolé et al., 2007). À cet égard, les réseaux d'entreprises agiraient comme un moteur à l'écologisation des plus petites entreprises (Bonneveux et Saulquin, 2009).

L'internationalisation est un facteur clé dans l'adoption des pratiques environnementales par les PME. Ce processus crée une dynamique où l'adoption de pratiques environnementales facilite l'expansion à l'international, et inversement, l'internationalisation motive souvent ces pratiques (Colovic et Henneron, 2018). Par exemple, lorsque les PME concluent des contrats avec des partenaires étrangers ayant des exigences écologiques strictes, elles sont contraintes d'adopter des pratiques environnementales. Ce processus renforce non seulement leur engagement envers la durabilité, mais accélère également leur expansion sur les marchés internationaux. En effet, l'internationalisation peut servir de levier pour améliorer les performances environnementales des PME tout en leur ouvrant de nouvelles opportunités commerciales à l'étranger (Morsing et Perrini, 2009).

La diversité des approches liées à l'adoption des pratiques environnementales dans différents pays, en raison des différences culturelles et éthiques oblige les PME à s'adapter aux législations environnementales dans un contexte transnational (Khojastehpour et Shams, 2020). En effet, ce qui est conforme dans un pays ne l'est pas nécessairement dans un autre. Ainsi, les PME opérant à l'international mettent souvent en place davantage de pratiques environnementales que celles qui se limitent au marché national (Morsing et Perrini, 2009). L'internationalisation devient un moteur d'adoption de pratiques environnementales pour les PME, offrant une opportunité stratégique pour renforcer leur engagement écologique tout en répondant aux exigences mondiales.

Les sept déterminants discutés constituent des variables indépendantes (conditions) du cadre conceptuel, combinant facteurs individuels, organisationnels et contextuels pour influencer la variable dépendante (résultat), soit l'adoption des pratiques environnementales dans les PME.

2.3. Modèle de recherche

En tenant compte la Figure 1 expose le schéma conceptuel utilisé dans cette étude, qui prend la forme d'un modèle configurationnel. Cette étude s'appuie sur les travaux de Ragin (2008), où une configuration représente un ensemble de conditions, qu'elles soient favorables, défavorables ou inexistantes agissant ensemble pour influencer un phénomène, comme les PE.

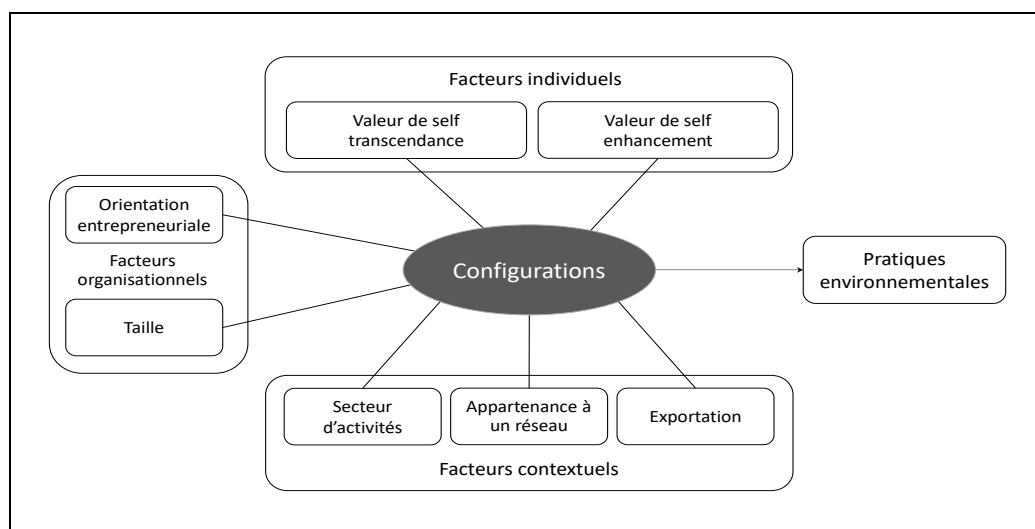


FIGURE 1 : Modèle de recherche

À la lumière de ce qui précède, deux propositions peuvent être formulées :

- P1 : certaines combinaisons de facteurs conduisent à l'adoption des pratiques environnementales au sein des PME.
- P2 : certaines combinaisons de facteurs favorisent l'absence de telles pratiques dans ces entreprises.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Choix de la méthode Qualitative Comparative Analysis (QCA)

La méthode d'analyse QCA est employée pour vérifier nos propositions. Fondée sur la théorie des ensembles et l'algèbre floue, la QCA permet d'explorer la causalité complexe et les interactions multiples (Fiss, 2011 ; Ragin, 2008). Elle embrasse le principe d'équifinalité en examinant diverses combinaisons de

caractéristiques pour générer des résultats (Woodside, 2013), ce qui lui permet de saisir la complexité inhérente aux phénomènes organisationnels. Contrairement aux approches statistiques linéaires, la QCA est mieux adaptée à l'environnement dynamique des entreprises, réduisant ainsi le risque d'inexactitude de prédiction (Pappas et Woodside, 2021 ; Woodside, 2018).

En outre, la QCA dépasse l'analyse des variables isolées en explorant toutes les interactions possibles entre elles. Elle identifie les conditions spécifiques nécessaires pour atteindre les résultats souhaités (Misangyi et al., 2017), permettant de reconnaître les PME qui adoptent ou non les pratiques environnementales.

3.2. Échantillonnage et collectes des données

La collecte des données de cette étude a été faite en deux phases. Dans la phase initiale, un échantillon aléatoire de 5 000 entreprises a été sélectionné à partir des bases de données d'Info-Canada. Les données du sondage ont été collectées du 13 décembre 2019 au 5 février 2020, et le ciblage des entreprises a été réalisé sur les PME à but lucratif du Québec, et dont le nombre d'employés variait entre 5 et 250 en excluant les filiales de maisons mères. La seconde phase a été l'épuration de la base de données. En effet, des vérifications et filtrages successifs ont permis d'exclure plusieurs PME dont certaines données étaient manquantes (adresse courriel ou postale, numéro de téléphone, nom du dirigeant ou de son représentant). Finalement, 409 PME ont été conservées pour analyse. Les Tableau 2 et 3 présentent le profil de ces entreprises et des répondants.

TABLEAU 2 : Description des entreprises (n = 409)

	Critères	#
Taille	Très petites entreprises (5-49)	358
	Petites entreprises (50 à 99)	12
	Moyennes entreprises (100 à 249)	39
Zone Géographique	urbaine	282
	rurale	127

Secteur d'activités	Services intangibles	98
	Services tangibles	155
	Produits tangibles	156
Membre d'un réseau	oui	73
	non	336
Exportation	oui	115
	non	294

TABLEAU 3 : Description des répondants (n = 409)

	Critères	#
Âge	25 à 34 ans	39
	35 à 44 ans	90
	45 à 54 ans	123
	55 à 64 ans	118
	65 ans et plus	39
Formation	Secondaire	62
	Collège ou cégep	113
	Universitaire (1 ^{er} cycle)	145
	Universitaire (2 ^e cycle et plus)	89
Domaine de formation	Arts et lettres	54
	Gestion, économie, droit, ingénierie	191
	Sciences pures/santé	35
	Technique	129
Expérience comme gestionnaire	Moins de 5 ans	55
	5 à 10 ans	64
	Plus de 10 ans	290

3.3. Instruments de mesure

Les variables de la recherche ont été évaluées à l'aide d'instruments de mesure préexistants, adaptés au contexte de l'étude. Le questionnaire a été administré en français, avec les questionnaires utilisés inclus en annexe de la thèse.

Variables individuelles. Dans le cadre de la recherche en lien avec les comportements environnementaux, les VST opposées aux VSE de Schwartz (1992) sont retenus. C'est la version abrégée de la Schwartz Value Survey suggérée par Bouman et al. (2018) qui est utilisée. Les construits sont mesurés à partir de 8 items pour les VSE et 10 items pour les VST rapportés sur une échelle de Likert à six points, allant de « Pas du tout comme moi (1) » à « Tout à fait comme moi (6) ». (Exemple d'items : Il est important pour cette personne de prévenir la pollution de l'environnement.

Variables organisationnelles. Une variable dichotomique est utilisée pour caractériser la taille des PME en suivant la classification de Hoogendoorn et al. (2015) qui distinguent les PME (0 pour les entreprises de 5-49 employés et à 1 pour les entreprises de 50-249 employés). L'OE a été évaluée à l'aide de neuf énoncés suggérés par (Covin et Slevin, (1989) ainsi que Miller (1983), notés sur une échelle de Likert à cinq items, allant de "Totalement en désaccord (1)" à "Totalement en accord (5)".

Variables contextuelles. Une variable dichotomique a été utilisée pour évaluer la participation à un réseau, où les répondants ont indiqué l'implication de leur entreprise dans divers types de réseaux. Le secteur d'activité a été déterminé en utilisant une variable dichotomique basée sur la typologie établie par Uhlaner et al. (2012), distinguant les produits et services tangibles des services intangibles. De plus, une variable dichotomique a été employée pour différencier les PME exportatrices en dehors du Canada de celles se concentrant sur le marché national.

Pratiques environnementales. Un instrument d'enquête avec quatorze items vise à identifier les pratiques environnementales des PME. Il a été développé avec des éléments de mesure adaptés d'études antérieures (Choongo, 2017 ; Gallardo-Vázquez et al., 2013 ; Jain et al., 2017). Il demande au dirigeant de la PME de répondre aux questions concernant l'activité de son entreprise sur le plan environnemental au cours des trois dernières années. Les items sont rapportés sur une échelle de Likert à cinq points allant de « Jamais (1) à Systématiquement (5) ».

4. RÉSULTATS

4.1. Fiabilité et validité des variables

Le tableau 3 offre une synthèse des corrélations, fiabilités et relations entre variables clés, évaluant la robustesse des mesures. Il éclaire les dynamiques théoriques liées aux pratiques environnementales positives (PENV), approfondit la compréhension des comportements durables et renforce la validité des résultats de cette recherche.

Tableau 3 : Fiabilité et validité des variables

		α	ρ	VME	1	2	3	4	5	6	7
1- TAILLE		^a	^b	^c							
2- EXPORT		-	-	-	0.04						
3- RESEAU		-	-	-	0.11*	-0.05					
4- SECTEUR		-	-	-	0.09	0.08	0.02				
5- OE		0,88	0,9	0,51	0.14**	0.25***	0.12*	0.1*			
6- PENV		-	-	-	0.27***	0.11*	0.28***	0.15**	0.29***		
7- VSE	VSE_ego	0,71	0,82	0,54	0.07	-0.05	0.07	-0.02	0.2***	0.04	
	VSE_hedo	0,86	0,92	0,78							
8- VST	VST_altr	0,82	0,88	0,60	0.05	-0.08	0.05	-0.07	0.09	0.18***	0.4***
	VST_bios	0,86	0,91	0,71							

* : $p < 0,05$ ** : $p < 0,01$ *** : $p < 0,001$

^aalpha de Cronbach [inapproprié pour les construits formatifs]

^bcoefficient de fidélité composite [inapproprié pour les construits formatifs]

^cvariance moyenne extraite [inapproprié pour les construits formatifs]

Les coefficients de fiabilité interne, évalués à l'aide de l'alpha de Cronbach (α) et du coefficient de fidélité composite (ρ), indiquent une bonne cohérence des variables réflectives. Pour la variable OE, α atteint 0,88 et ρ s'élève à 0,90, dépassant le seuil recommandé de 0,70. De même, les variables VSE_ego ($\alpha = 0,71$; $\rho = 0,82$) et VSE_hedo ($\alpha = 0,86$; $\rho = 0,92$) montrent une fiabilité satisfaisante. Par ailleurs, la validité convergente est confirmée par la VME, avec des valeurs supérieures à 0,50 : 0,51 pour OE et 0,54 pour VSE_ego.

Contrairement aux autres échelles étudiées précédemment, la variable PENV est formative. L'analyse de validité est donc différente. Il faut vérifier une faible colinéarité (VIF sous la barre de 5) entre les variables constitutives de

l'échelle et s'assurer que ces variables couvrent bien le sujet. À cet effet, les VIF entourant les variables constitutives oscillent entre MIN = 1.59 et MAX = 1.75, ce qui respecte le premier critère. Pour la couverture, comme nous reproduisons l'article de Diamantopoulos et Sigauw (2006), nous nous appuyons sur leur méthodologie pour assurer une couverture adéquate du concept

Certaines corrélations significatives mettent en évidence les facteurs influençant l'adoption des pratiques environnementales positives (PENV) par les PME. PENV est positivement corrélée à OE ($r = 0,29$, $p < 0,001$) et RESEAU ($r = 0,28$, $p < 0,001$), suggérant que des structures internes solides et des relations externes actives favorisent l'engagement environnemental. La taille de l'entreprise (TAILLE) montre également une corrélation significative avec PENV ($r = 0,27$, $p < 0,001$), indiquant qu'un accès accru aux ressources facilite les initiatives durables. Les valeurs de *self-transcendence* (VST) exercent aussi une influence : VST_altr ($r = 0,18$, $p < 0,001$) et surtout VST_bios ($r = 0,40$, $p < 0,001$) sont liées à PENV, soulignant le rôle des motivations altruistes et biosphériques chez les dirigeants. Toutefois, VST_altr reste faiblement et non significativement corrélée à OE ($r = 0,09$), suggérant une influence limitée de l'altruisme sur l'organisation interne.

Les résultats relatifs aux valeurs de *self-enhancement* (VSE) indiquent une influence limitée sur les pratiques environnementales. Aucune corrélation significative n'est observée entre VSE_ego et PENV, suggérant que les valeurs égoïstes ou hédoniques n'encouragent pas l'engagement durable. Malgré une forte fiabilité interne de VSE_hedo ($\alpha = 0,86$; $\rho = 0,92$), ses corrélations avec des variables telles que TAILLE, EXPORT ou SECTEUR demeurent non significatives. Ces résultats confirment que les motivations centrées sur soi n'ont pas d'impact notable sur l'adoption de pratiques environnementales au sein des PME analysées.

4.2. Calibration

La première étape de la méthode QCA consiste en la calibration. Étant donné que les variables TAILLE, SECTEUR, RESEAU et EXPORT sont binaires,

aucune calibration n'a été requise pour celles-ci. Conformément à Ragin (2000), la calibration directe a été appliquée aux valeurs du dirigeant (VST et VSE), à l'OE, ainsi qu'à la variable dépendante PENV, en utilisant les seuils d'appartenance suivants :

- Appartenance complète = quartile supérieur
- Point d'inflexion = médian
- Non-appartenance complète = quartile inférieur

Les résultats de l'analyse descriptive ainsi que les seuils de calibration sont présentés dans le Tableau 4.

Tableau 4 : Statistiques descriptives et calibration (n = 409)

	Moy,	ÉT	Min	Max	Calibration		
					Appartenance complète	Point d'inflexion	Non-appartenance
VST	5,07	0,63	2,75	6,00	4,72	5,00	5,50
VSE	4,21	0,66	2,08	6,00	3,79	4,21	4,62
OE	3,07	0,95	1,00	5,00	2,44	3,11	3,78
TAILLE	0,13	0,33	0,00	1,00	0	-	1
SECTEUR	0,76	0,43	0,00	1,00	0	-	1
RESEAU	0,18	0,38	0,00	1,00	0	-	1
EXPORT	0,28	0,45	0,00	1,00	0	-	1
PENV	2,37	0,80	1,00	4,43	1,78	2,44	3,22

4.3. Analyses des conditions nécessaires

La prochaine étape est l'analyse des conditions nécessaires. Une cause est jugée nécessaire si sa présence est indispensable pour l'obtention du résultat (Ragin, 2006). La cohérence, qui détermine cette nécessité, mesure la contribution de la condition causale au résultat souhaité. Pour être retenue comme nécessaire, la cohérence doit dépasser 0,90 (Ragin, 2008). Cependant, comme le montre le Tableau 5, aucune des conditions n'a atteint ce seuil. Par conséquent, toutes les conditions sont maintenues pour l'analyse ultérieure des conditions suffisantes.

Tableau 5 : Analyse des conditions nécessaires

Condition	PENV		~PENV	
	Cohérence	Couverture	Cohérence	Couverture
VST	0,646	0,607	0,506	0,493
~VST	0,460	0,675	0,597	0,636
VSE	0,556	0,545	0,543	0,552
~VSE	0,543	0,683	0,552	0,563
OE	0,639	0,624	0,463	0,468
~OE	0,454	0,648	0,628	0,643
TAILLE	0,203	0,430	0,260	0,570
~TAILLE	0,797	0,382	0,740	0,490
SECTEUR	0,818	0,528	0,705	0,472
~SECTEUR	0,182	0,835	0,295	0,626
RESEAU	0,252	0,693	0,108	0,307
~RESEAU	0,748	0,282	0,892	0,553
EXPORT	0,313	0,547	0,250	0,453
~EXPORT	0,687	0,424	0,750	0,531

4.4. Analyse de la table de vérité et recherche des conditions suffisantes

L'étape suivante consiste à construire une table de vérité qui est une matrice de données brutes de format 2^k lignes, où k est le nombre de conditions causales représentées ici sous forme d'un diagramme de Venn (Figure 2).

Chaque ligne de la table de vérité correspond à une combinaison d'attributs, représentant l'ensemble des combinaisons logiques possibles de conditions associées au résultat pour chaque configuration. Elle montre les résultats présents ou absents pour les configurations analysées, ou l'absence de résultats si aucune observation empirique n'est disponible (Schneider et Wagemann, 2012). Il est crucial de vérifier les configurations contradictoires pour s'assurer qu'aucune combinaison n'est partagée par plusieurs cas présentant des résultats différents (Rihoux et Ragin, 2009). Si tel est le cas, le problème doit être résolu avant de

poursuivre l'analyse. Ces diagrammes illustrent les relations logiques entre les ensembles d'éléments, en mettant en évidence les similitudes et différences.

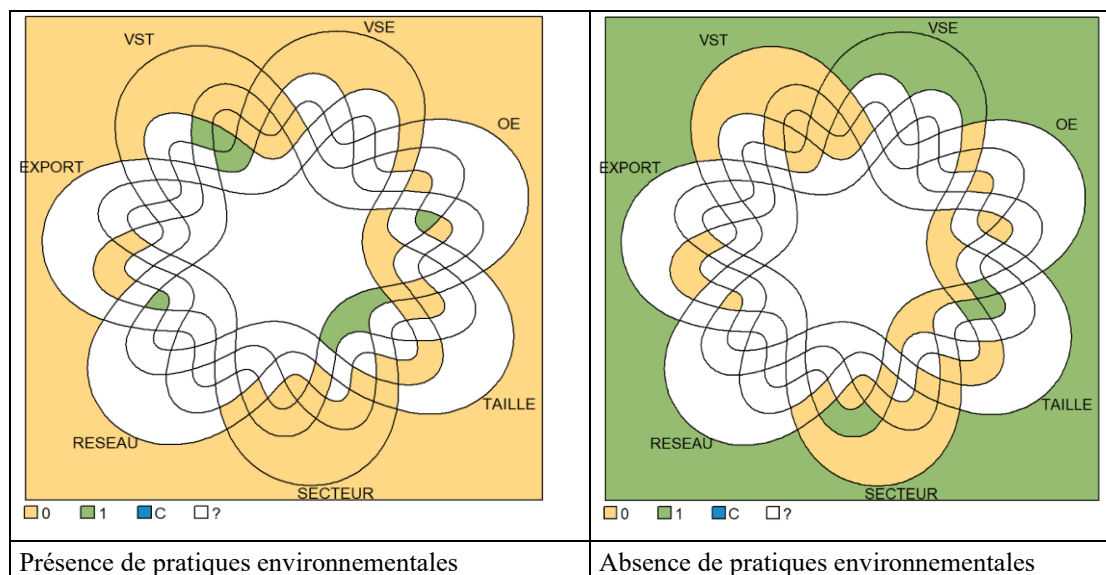


Figure 2 : Diagramme de Venn des tables de vérité

Dans cette approche, la réduction du nombre de lignes de la table de vérité est effectuée en fonction des seuils de fréquence et de cohérence. La fréquence détermine le nombre d'observations pour chaque combinaison de conditions, et ce nombre doit être compris entre 1 ou 2 pour les petits échantillons (Kraus et al., 2018). Pour les grands échantillons, Ragin (2008) recommande un seuil de fréquence minimal de 3 et un seuil de cohérence de 0,8, seuils adoptés dans cette analyse. Après avoir examiné la table de vérité, les combinaisons sont simplifiées et les solutions sont minimisées. Cela permet d'obtenir des combinaisons causales suffisantes pour produire le phénomène étudié. Une condition est considérée comme suffisante si elle mène à un résultat sans qu'il soit nécessaire d'imposer d'autres exigences (Prentice, 2020 ; Wagemann et al., 2016). Cette méthode permet de calculer les solutions complexes, parcimonieuses et intermédiaires. La technique fsQCA est propice aux erreurs de type I et conséquemment, on recommande l'utilisation de solutions parcimonieuse (Baumgartner et Thiem, 2020 ; Thiem, 2022). Les résultats issus de ces solutions sont ensuite présentés sous forme de tableaux de configurations équi-finales, où des cercles noirs ("●") indiquent la présence d'une condition, et des cercles barrés ("⊗") son absence. Les grands

cercles représentent les conditions principales, tandis que les petits cercles illustrent les conditions périphériques. Les espaces vides dans la solution signalent une situation de « non-pertinence », où la condition causale peut être présente ou absente (Ragin et Fiss, 2008).

4.5. Configurations pour la présence de pratiques environnementales

Dans le contexte des pratiques environnementales, trois configurations distinctes peuvent être identifiées, comme illustré dans le Tableau 6. Dans ce tableau, la cohérence et la couverture sont antagonistes, et une forte cohérence peut engendrer une couverture faible (Ragin, 2006). La cohérence ici est de 0,827 et les valeurs de cohérence pour les trois combinaisons de modalités varient de 0,833 à 0,845 qui sont des niveaux très acceptables (Rihoux et Ragin, 2009). Aucune valeur de cohérence en deçà de 0,75 ne saurait être admise (Ragin, 2008). Les valeurs de couverture unique varient de 0,012 à 0,115 et correspondent au pourcentage des résultats couverts par chaque solution (Schneider et Wagemann, 2012). Quant à la couverture globale, elle est de 0,190.

Tableau 6 : Configurations pour la présence de pratiques environnementales

Configurations Conditions	Présence de pratiques environnementales		
	PENV1	PENV2	PENV3
Valeurs de <i>self-transcendance</i> (VST)	●	●	
Valeurs de <i>self-enhancement</i> (VSE)		⊗	⊗
Orientation entrepreneuriale (OE)		●	●
Taille			
Secteur	●	●	●
Réseau	●		●
Exportation		●	●
Conditions testées			

Cohérence	0,833	0,844	0,845
Couverture brute	0,123	0,062	0,054
Couverture unique	0,115	0,054	0,012
Cohérence globale	0,827		
Couverture globale	0,190		

Légende ● : présence d'une condition centrale ● : présence d'une condition périphérique
 ⊗ : absence d'une condition centrale ⊗ : absence d'une condition périphérique
 Vide : condition non pertinente

D'un point de vue factoriel, une condition (variable) est présente dans toutes les configurations malgré qu'elle ne soit pas ressortie lors de l'analyse précédente des conditions nécessaires (cf. Tableau 5) : le secteur d'activité exerce son influence dans toutes les configurations, bien que cette variable soit périphérique (condition ayant une moins grande importance). Quant à la taille, elle n'est présente dans aucune configuration, ce qui indique que sa présence ou son absence n'exerce aucune influence sur les pratiques environnementales.

D'un point de vue combinatoire, trois configurations présentent une équi-finalité de premier ordre dans la mesure où les conditions centrales diffèrent dans chacune des configurations. Il existe des permutations pour toutes les configurations avec, une cohérence globale de 0,827 (supérieure au seuil minimal recommandé). La couverture globale est de 0,190 et cela indique qu'il existe plusieurs voies (combinaisons de conditions) vers le même résultat (Ragin, 2008 ; Rihoux et Ragin, 2009 ; Schneider et Wagemann, 2012). À cet effet, si l'on se réfère à certains articles, notamment ceux de De Guinea et Raymond (2020) ou de Schmitt et al., (2017), il n'y a pas vraiment de seuil minimal concernant cet indicateur.

La première configuration (PENV1) est la configuration la plus importante en termes de couverture brute et unique. Elle présente deux conditions centrales (VST et RESEAU) et une condition périphérique (SECTEUR). Les conditions (VSE, OE, TAILLE, EXPORT) sont non-pertinentes. Ainsi, une PME ayant à sa tête, un dirigeant axé sur le bien-être et l'intérêt des autres (VST), dont le secteur

d'activité a davantage d'impact sur les ressources naturelles et appartenant à un réseau fort serait plus encline à adopter les pratiques environnementales.

Une alternative à PENV1 est la configuration PENV2 indiquant que le réseau perd de sa puissance au profit de l'internationalisation, tandis que les VST demeurent cruciales. L'OE devient une condition périphérique et l'absence de VSE est une condition centrale. Il y a interchangeabilité entre RESEAU et EXPORT, mais également entre les conditions VSE et OE qui apparaissent dans PENV2 alors qu'elles étaient non-pertinentes dans PENV1. Ainsi, les attributs (altruisme, biosphérisme, orientation entrepreneuriale) d'un dirigeant associé aux activités de son entreprise (tangibilité élevée et exportation) sont un profil d'écologisation pour cette PME.

La PENV3 donne une configuration dans laquelle les VST et la TAILLE ne sont pas pertinentes, les VSE sont centrales, mais absentes et les autres conditions sont présentes (OE est centrale, SECTEUR et EXPORT sont périphériques), ce qui donne une permutation avec PENV2. Ainsi, l'écologisation de la PME peut se faire, si le dirigeant ne poursuit pas des intérêts individuels, indépendamment de ses VST ou non et de la taille de l'entreprise.

La combinaison des trois configurations permet de comprendre les différentes conditions nécessaires pour l'adoption des PENV, même si elles ne couvrent qu'une partie des cas (19%). Enfin, il convient d'observer les effets opposés entre les valeurs VST et VSE. Les trois configurations illustrent l'impact positif des VST pour favoriser les pratiques environnementales et l'impact qui pourrait s'avérer négatif de VSE sur ces mêmes pratiques.

4.6. Configurations pour l'absence de pratiques environnementales

Le principe d'asymétrie causale, tel que présenté par Ragin (2008), postule que les facteurs qui expliquent l'adoption d'une pratique, comme les pratiques environnementales par les PME, peuvent être différents de ceux qui expliquent leur non-adoption. Cela signifie que pour obtenir une compréhension complète des dynamiques en jeu, il est nécessaire de mener une analyse distincte pour chaque cas

(Berg-Schlosser et al., 2009). En outre, cela permet de saisir les subtilités et les variations dans les motivations et les obstacles qui caractérisent chaque situation. Le Tableau 7 présente les configurations potentielles défavorables à l'adoption de PENV, offrant ainsi une perspective complète des facteurs influençant ce processus.

Il est à noter que la cohérence globale s'élève à 0,856, tandis que la couverture globale atteint 0,219. Les valeurs de cohérence varient entre 0,842 et 0,911, et les valeurs de couverture entre 0,06 et 0,13, toutes reflètent des niveaux acceptables. D'un point de vue factoriel, les conditions TAILLE et RESEAU apparaissent dans toutes les configurations, avec des statuts variables entre central et périphérique. En combinatoire, quatre configurations révèlent des chemins alternatifs vers l'absence de pratiques environnementales, soulignant la diversité des facteurs influençant cet engagement dans les PME.

Tableau 7 : Configurations pour l'absence de pratiques environnementales

Configurations Conditions	Absence de pratiques environnementales			
	~PENV1	~PENV2	~PENV3	~PENV4
Valeurs de <i>self-transcendance</i> (VST)	⊗	⊗		⊗
Valeurs de <i>self-enhancement</i> (VSE)	●	●	●	
Orientation entrepreneuriale (OE)	⊗		⊗	⊗
Taille		●	●	⊗
Secteur				⊗
Réseau	⊗	⊗	⊗	⊗
Exportation	⊗	⊗	⊗	⊗
Conditions testées				
Cohérence	0,869	0,911	0,872	0,842
Couverture brute	0,134	0,060	0,073	0,067
Couverture unique	0,059	0,019	0,033	0,033
Cohérence globale	0,856			
Couverture globale	0,219			

Légende ● : présence d'une condition centrale ⊗ : présence d'une condition périphérique
 ● : absence d'une condition centrale ⊗ : absence d'une condition périphérique
 Vide : condition non pertinente

La première configuration (~PENV1) identifie cinq conditions causales, toutes essentielles, qui mènent à l'absence d'engagement environnemental au sein des PME. Ces conditions incluent l'absence de valeurs de *self-transcendence* (VST), l'absence d'orientation entrepreneuriale (OE), le manque de réseau, l'absence d'internationalisation (exportation), et la présence de valeurs de *self-enhancement* (VSE). Ce phénomène se produit lorsque les dirigeants adoptent des VSE, mais ne s'engagent pas dans des valeurs de *self-transcendence* (VST), et lorsque l'entreprise manque d'orientation entrepreneuriale, de réseau et d'internationalisation. Cette configuration indique que l'absence de pratiques environnementales peut être observée dans des PME où les dirigeants ne se tournent pas vers des pratiques durables. De plus, ce phénomène semble se produire indépendamment de la taille ou du secteur d'activité de l'entreprise, soulignant l'importance de ces facteurs dans l'engagement environnemental des PME.

Dans la seconde configuration (~PENV2), cinq conditions causales sont présentes, similaires à celles de la ~PENV1. Cette configuration met en lumière un profil de PME où l'adoption de pratiques environnementales est motivée par des valeurs altruistes plutôt que biosphériques, fortement dépendante de la taille de l'entreprise, et peu influencée par les dynamiques externes (réseaux, export) ou la stratégie entrepreneuriale.

Dans la troisième configuration (~PENV3), une permutation se produit entre les conditions VST et OE : l'absence de VST dans ~PENV2 devient non pertinente dans ~PENV3, et inversement pour l'OE. Ici, les VSE et la taille de l'entreprise contribuent à l'absence d'écologisation, indépendamment des VST et du secteur, en raison de l'absence d'orientation entrepreneuriale, de réseau et d'internationalisation.

Enfin, dans la quatrième configuration (~PENV4), toutes les conditions sont absentes, sauf VSE, qui est considérée comme non pertinente. Cette configuration illustre les interactions complexes entre les facteurs influençant l'engagement environnemental des PME.

4.7. Test de robustesse

Le test de robustesse de nos résultats a été réalisé en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons modifié les seuils de cohérence et les seuils de calibration pour évaluer leur impact. Nous avons ajusté les seuils de cohérence en les augmentant ou diminuant de 5 % et ajusté les valeurs d'appartenance complète en soustrayant 0,25, et celles de non-appartenance complète en ajoutant 0,25. Les résultats obtenus sont restés cohérents avec ceux initialement trouvés. Bien que des changements mineurs puissent parfois influencer la solution finale (Gonçalves, Lourenço et Silva, 2016 ; Skaaning, 2011), aucun des tests réalisés n'a révélé de différence significative par rapport à l'ensemble des résultats initiaux. Le tableau 8 présente les résultats de ces tests.

Tableau 8 : Test de la validité prédictive des configurations

Intermediate solutions (configurations)	Solutions obtained from subsample S1		Solutions applied to subsample S2	
	Coverage	Consistency	Coverage	Consistency
VST*~VSE*OE*SECTEUR*EXPORT	0,055	0,898	0,068	0,808
VST*VSE*OE*SECTEUR*RESEAU	0,068	0,958	0,062	0,974
Solution coverage = 0,120 Solution consistency = 0,929				
Intermediate solutions (configurations)	Solutions obtained from subsample S2		Solutions applied to subsample S1	
	Coverage	Consistency	Coverage	Consistency
VST*VSE*OE*SECTEUR*RESEAU	0,062	0,974	0,068	0,958
Solution coverage = 0,062 Solution consistency = 0,974				

Deuxièmement, selon la suggestion de Woodside (2013), nous avons testé la validité prédictive, comme suit: (1) l'ensemble de données a été divisé de manière aléatoire en deux sous-échantillons de taille égale; (2) la solution pour le sous-échantillon 1 a été obtenue en utilisant l'équation (1), comme dans l'analyse originale; (3) afin de vérifier si le modèle dérivé du premier sous-échantillon avait un pouvoir prédictif pour le deuxième sous-échantillon, nous avons utilisé les données du sous-échantillon 2 pour tester le modèle du sous-échantillon 1 et vérifier

si la cohérence était supérieure à 0,80; et (4) les étapes 2 et 3 ont été répétées pour le sous-échantillon 2 afin de tester le pouvoir prédictif du deuxième sous-échantillon. Une certaine stabilité de la cohérence et de la couverture est constaté dans les résultats des deux sous-échantillons, signe d'une bonne validité prédictive (voir Tableau 8).

5. DISCUSSION

5.1. Principaux résultats

L'objectif principal de cette recherche était d'explorer les facteurs facilitant et entravant l'adoption de pratiques environnementales par les PME en utilisant une approche configurationnelle. Les résultats obtenus enrichissent le domaine de la recherche sur les déterminants des pratiques environnementales des PME à trois niveaux essentiels.

Sur le plan individuel

Dans les configurations favorables à l'adoption des pratiques environnementales, les valeurs biosphériques et altruistes occupent une place centrale dans deux configurations et sont non pertinentes dans une, ce qui correspond en partie aux attentes (Bouman et al., 2021). Les valeurs biosphériques et altruistes, axées sur la protection de la nature et le bien-être social, encouragent l'engagement dans ces pratiques, en accord avec la littérature (Gifford et Nilsson, 2014 ; Steg et al., 2014a). En revanche, les valeurs égoïstes et hédoniques (VSE) sont non pertinentes dans une configuration et leur absence est cruciale dans PENV2 et PENV3, indiquant qu'elles freinent l'adoption des PE. Ces résultats confirment les liens négatifs entre VSE et comportements environnementaux individuels, comme souligné par Nordlund et Garvill (2002).

Dans les configurations défavorables à l'adoption des PE, les VST sont absentes dans trois cas (~PENV1, ~PENV2, ~PENV4) et non pertinentes dans ~PENV3. Les VSE sont présentes dans trois configurations (~PENV1, ~PENV2, ~PENV3) et non pertinentes dans ~PENV4. Leur forte présence dans ces

configurations montre que les valeurs égoïstes et hédoniques limitent les actions écologiques (Steg et al., 2014b). Ces valeurs, centrées sur possession, statut, plaisir et confort, favorisent une attitude moins écologique en PME, comme confirmé par Bouman et al. (2021).

Sur le plan organisationnel

Aucune variable organisationnelle n'est une condition nécessaire à l'adoption des pratiques environnementales. La taille des PME, non pertinente dans les configurations favorables, remet en question son rôle supposé crucial (Armas-Cruz et al., 2017 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Sáez-Martínez et al., 2016).

Les résultats révèlent que la taille devient pertinente pour expliquer l'absence de pratiques environnementales lorsqu'elle est associée aux valeurs égoïstes et hédonistes du dirigeant. Par exemple, un dirigeant plus égoïste et hédoniste, dans une PME de grande taille, tend à éviter l'engagement envers les pratiques environnementales. Cela reflète les conclusions mitigées de la littérature sur l'impact de la taille sur l'adoption des pratiques environnementales (Paradas et al., 2017; Uhlaner et al., 2012). Ces résultats offrent un éclairage sur les circonstances dans lesquelles la taille joue un rôle dans l'écologisation des PME.

L'orientation entrepreneuriale est un prédicteur important en ce qui concerne l'engagement environnemental (Hernández-Perlines et Rung-Hoch, 2017). Elle est présente dans les configurations favorables et absente dans celles défavorables. L'OE influence positivement l'écologisation des PME en favorisant l'innovation dans les pratiques socialement responsables (Ayuso et Navarrete-Báez, 2018 ; Hoogendoorn et al., 2015 ; Jansson et al., 2017 ; Zhang et al., 2021). Son absence, explique la non-écologisation des PME, soulignant son importance dans ce contexte.

Sur le plan contextuel

Dans les configurations favorables à l'écologisation, le RÉSEAU est central dans deux cas sur trois, tandis qu'il est non pertinent dans une autre, son rôle étant alors compensé par l'effet "EXPORT". À l'inverse, dans les configurations

défavorables, l'absence du RÉSEAU se révèle déterminante, même si elle n'est pas indispensable. Cela souligne que l'appartenance à un réseau d'affaires peut favoriser l'adoption des PENV (Bonneveux et Saulquin, 2009). De plus, certaines recherches montrent que certains groupes et réseaux d'affaires encouragent activement les pratiques socialement responsables (Liakh et Spigarelli, 2020).

La condition SECTEUR est également significative dans les configurations favorables aux PENV, mais non pertinente dans les défavorables. Cela suggère que les PME évoluant dans des secteurs à forte utilisation de matières premières sont plus enclines à adopter ces pratiques (Cherkaoui, 2016). Cette tendance rejoint les conclusions de Paradas et al. (2017), qui constatent une plus grande prévalence des PENV dans les entreprises de production comparées aux services.

L'internationalisation, symbolisée par la présence de la condition Export dans deux configurations (centrale dans PENV2 et périphérique dans PENV3) et non pertinente dans PENV3. Pour les configurations en défaveur, elle se retrouve comme le SECTEUR dans toutes les configurations. Les PME ayant une expérience internationale acquièrent des connaissances qui peuvent contribuer à améliorer la gestion environnementale de ces entreprises (Ayuso et al., 2016). Cette expérience peut également combler un certain déficit au niveau du réseautage de la PME pour favoriser l'adoption de pratiques environnementales. C'est l'effet d'équifinalité qui peut être constaté dans le Tableau 6.

En résumé, les résultats de cette étude soulignent l'importance des valeurs de self-transcendance en combinaison avec d'autres variables pour promouvoir l'écologisation des PME, confirmant les conclusions de Rekik et Bergeron (2017) sur l'impact des valeurs du dirigeant sur l'adoption des pratiques vertes.

5.2. Contributions théoriques

Cette recherche enrichit la compréhension des comportements environnementaux des PME en mobilisant la théorie des valeurs de Schwartz (1992, 2006), largement utilisée pour étudier l'engagement environnemental individuel (Bouman et al., 2021 ; De Groot et Thøgersen, 2018 ; Steg et al., 2014a, 2014b).

Les résultats montrent que ces valeurs individuelles, notamment les valeurs de *self-transcendance* (VST), s'appliquent également au niveau organisationnel, élargissant ainsi le champ d'application théorique de cette approche aux PME.

Par ailleurs, l'étude apporte une contribution notable à la littérature sur l'écologisation des PME en adoptant une approche configurationnelle qui identifie plusieurs configurations équitables intégrant des facteurs individuels, organisationnels et contextuels. Elle révèle la complexité et la diversité des combinaisons influençant l'adoption des pratiques environnementales (PENV). Par exemple, elle nuance le rôle de la taille des PME, qui peut devenir un frein lorsqu'elle coexiste avec des dirigeants aux valeurs égoïstes ou hédonistes, et met en évidence un effet compensatoire entre la participation aux réseaux et l'internationalisation, soulignant l'importance des influences contextuelles dans les décisions environnementales des PME. Ces résultats ouvrent la voie à des recherches futures visant à approfondir la dynamique complexe des comportements écologiques en PME, en explorant plus finement les interactions entre variables individuelles et contextuelles.

5.3. Contributions pratiques

Les résultats fournissent des indications précieuses aux pouvoirs publics, organismes d'accompagnement et universités pour concevoir des interventions ciblées adaptées aux profils et contextes des PME. Ils permettent notamment de distinguer deux profils de dirigeants : ceux affichant des VST fortes, associées à une OE marquée, sont généralement plus favorables à l'adoption de pratiques écologiques (Steg et al., 2014a). Pour ces profils, des mesures d'accompagnement telles que la facilitation de l'accès aux réseaux d'affaires ou le soutien à l'ouverture à l'international peuvent renforcer leur engagement environnemental (Bonneveux et Saulquin, 2009). En revanche, lorsque les VSE prédominent — centrées sur le pouvoir, le statut et le confort personnel — la sensibilité écologique est plus faible. Pour ces dirigeants, des dispositifs plus contraignants, comme des réglementations spécifiques ou des obligations de reporting environnemental, pourraient s'avérer nécessaires pour induire un changement effectif (Nordlund et Garvill, 2002).

Enfin, cette étude met en évidence que les marges de manœuvre pour adopter des pratiques écologiques diffèrent selon les secteurs d'activité. Les secteurs dits « moins tangibles », généralement moins polluants, disposent intrinsèquement de capacités plus limitées pour intégrer ces pratiques. Afin de maximiser leur contribution environnementale, un accompagnement spécifique semble nécessaire. Celui-ci pourrait inclure des actions ciblées telles que la sensibilisation, la formation adaptée aux particularités sectorielles, ainsi que le développement d'outils pratiques permettant de faciliter leur engagement sans surestimer leur potentiel d'action réel.

5.4. Limites et recherches futures

Cette recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, les configurations identifiées pour expliquer les comportements environnementaux des PME québécoises reposent sur une analyse transversale, offrant ainsi une perspective statique qui ne tient pas compte des dynamiques évolutives des entreprises dans le temps. Or, des études longitudinales permettraient de mieux appréhender les transitions entre différents profils et l'évolution des pratiques durables. De ce fait, les changements de comportements ou de positionnement stratégique des PME – induits, par exemple, par des pressions réglementaires ou des transformations du marché – échappent à l'analyse actuelle.

Par ailleurs, l'étude se concentre uniquement sur deux catégories de valeurs favorables à l'environnement (Bouman et al., 2018 ; Steg et al., 2014a), ce qui limite la portée de l'analyse. L'intégration d'autres valeurs issues du modèle de Schwartz permettrait d'enrichir la compréhension des motivations à l'écologisation. En outre, le recours à la méthode QCA impose de sélectionner un nombre restreint de conditions, ce qui a conduit à exclure des variables importantes, telles que les attitudes. Pourtant, de nombreuses recherches démontrent que les valeurs influencent les attitudes, lesquelles jouent un rôle clé dans la formation des comportements (Homer et Khale, 1988 ; Jacobs et al., 2018). Enfin, certaines dimensions institutionnelles, comme les particularités du système de gouvernance

national, n'ont pas été prises en compte, alors qu'elles sont reconnues pour leur influence sur l'adoption des pratiques environnementales (Dennis, 2011).

Les pistes de recherche future incluent l'exploration des valeurs d'ouverture au changement et de conservatisme dans l'écologisation des PME, ainsi que des études comparatives sectorielles et géographiques pour comprendre les variations culturelles. L'accompagnement entrepreneurial et l'identification des conditions facilitantes pourraient également enrichir la compréhension des pratiques environnementales des PME.

6. CONCLUSION

L'étude de la transition écologique est cruciale face aux risques climatiques pour les PME (OCDE, 2021). Cette recherche, utilisant l'analyse configurationnelle QCA, explore l'adoption des pratiques environnementales en examinant l'effet combiné de plusieurs déterminants (Aguinis et Glavas, 2012 ; Bansal et Song, 2017), classés en trois niveaux : individuels, organisationnels et contextuels, afin d'évaluer leurs interactions et impacts.

Sept configurations ont été trouvées, et les résultats soulignent l'importance des valeurs du dirigeant, notamment les valeurs de *self-transcendence* (VST), comme moteur de l'engagement environnemental des PME (Colovic et al., 2019 ; Schaefer et al., 2020), indépendamment de leur profil. De plus, les valeurs égoïstes et hédonistes, souvent valorisées dans les modèles classiques de gestion, sont identifiées comme des freins à l'engagement environnemental en PME.

Les résultats révèlent des effets de compensation, notamment entre la participation à un réseau et l'internationalisation des PME, deux voies équivalentes pour favoriser leur engagement dans l'écologisation. De plus, grâce à l'asymétrie causale permise par la méthode utilisée, l'étude identifie quatre profils de PME peu enclines à adopter des pratiques environnementales, fournissant ainsi des informations cruciales pour formuler des stratégies efficaces en matière d'écologisation des PME (Ghosh et al., 2018).

7. Références

- Aguinis, H., et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda, *Journal of Management* 38 (4): 932–968.
- Akeb, H., Delchet-Cochet, K., & Vo, L. C. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'Organisation Responsable*, 10(2), 5-27
- Armas-Cruz, Y., Gil-Soto, E., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2017). Environmental management in SMEs: Organizational and sectoral determinants in the context of an outermost European region. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 935-953.
- Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80-94.
- Ayuso, S., Roca, M., Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2016). What determines principle-based standards implementation? Reporting on global compact adoption in Spanish firms. *Journal of business ethics*, 133, 553-565.
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D., & Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
- Baumgartner, M., & Thiem, A. (2020). Often trusted but never (properly) tested: Evaluating qualitative comparative analysis. *Sociological Methods & Research*, 49(2), 279-311.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Ragin, C., & Rihoux, B. (2009). Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach.
- Blundel, R., & Hampton, S. (2021). How can SMEs contribute to net zero? An evidence review. *State of the Art Review series*, (51).

- Bouman, T., Steg, L., & Kiers, H. A. (2018). Measuring values in environmental research: A test of an environmental portrait value questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 9, 564.
- Bouman, T., Van der Werff, E., Perlaviciute, G., & Steg, L. (2021). Environmental values and identities at the personal and group level. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 42, 47-53.
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 7- 13.
- Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc: une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management*, (3), 13-26.
- Choongo, P. (2017). A longitudinal study of the impact of corporate social responsibility on firm performance in SMEs in Zambia. *Sustainability*, 9(8), 1300.
- Cohen, J. I. S. B. N. (1988). edition 2. Statistical power analysis for the behavioral sciences.
- Colovic, A., & Henneron, S. (2018). Corporate social responsibility and SME internationalization: Insights from the food industry. *Management international*, 22, 30- 41.
- Commission européenne (2020): *SMEs, Start-ups, scale-ups and entrepreneurship:Flash eurobarometer 486*, European Commission. Consulté le 12 mai 2022 sur: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2244>
- Covin, J.G et Slevin DP. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10: 75 –87.
- Covin J.G. et Slevin D. P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firmbehavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25
- Crick, F., Gannon, K. E., Diop, M., & Sow, M. (2018). Enabling private sector adaptation to climate change in sub-Saharan Africa. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 9(2), 1-17.
- Cuerva, M. C., Triguero-Cano, Á., & Córcoles, D. (2014). Drivers of green and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 68, 104-113.
- De Groot, J. I., & Thøgersen, J. (2018). Values and pro-environmental behaviour. *Environmental psychology: An introduction*, 167-178

- Delpuech, C. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. *Actes de RIODD*
- Dennis Jr, W. J. (2011). Entrepreneurship, small business and public policy levers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 92-106.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British journal of management*, 17(4), 263-282.
- Dietz, T, (2015). Environmental value. *Oxford Hanbook of values*, 329-349.
- Dunlap, R. E., Grieneeks, J. K., & Rokeach, M. (2019). Human values and pro-environmental behavior. In Conn, D. (Ed.) *Energy and material resources* (pp. 145-168). Routledge.
- Field, A. P. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics and sex and drugs and rock "n" roll (4th ed.). SAGE, 915 p.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
- Gagné, V., Berthelot, S., & Coulmont, M. (2022). Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 111-128.
- Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability*, 11(20), 5614.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo-Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de contabilidad*, 16(1), 11-23.
- Ghosh, D., Gouda, S. K., & Awasthy, P. (2018). What drives firms towards green initiatives? An emerging economy perspective. *Sustainable Operations in India*, 21-33.
- GIEC (2022), 6^e rapport d'évaluation du GIEC : changement climatique 2022, Consulté le 22 décembre 2022 sur : <https://www.unep.org/fr/resources/rapport/sixieme-rapport-devaluation>,
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International journal of psychology*, 49(3), 141-157.

- Gonçalves, H. M., Lourenço, T. F., & Silva, G. M. (2016). Green buying behavior and the theory of consumption values: A fuzzy-set approach. *Journal of business research*, 69(4), 1484-1491.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the environment*, 15(2), 87-102.
- Guo, Y., Wang, L., & Chen, Y. (2020). Green entrepreneurial orientation and green innovation: The mediating effect of supply chain learning. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898798.
- Hermans, J., Slabbinck, H., Vanderstraeten, J., Brassey, J., Dejardin, M., Ramdani, D., & Van Witteloostuijn, A. (2017). The power paradox: Implicit and explicit power motives, and the importance attached to prosocial organizational goals in SMEs. *Sustainability*, 9(11), 2001.
- Hernández-Perlines, F., & Rung-Hoch, N. (2017). Sustainable entrepreneurial orientation in family firms. *Sustainability*, 9(7), 1212.
- Holmlund, M., & Törnroos, J. Å. (1997). What are relationships in business networks? *Management decision*, 35(4), 304-309.
- Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and social Psychology*, 54(4), 638.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759-781.
- Hunt, J. (2017). Environment, information and networks: How does information reach small and medium-sized enterprises? In *Small and medium-sized enterprises and the environment* (pp. 194-202). Routledge.
- Jacobs, K., Petersen, L., Hörisch, J., & Battenfeld, D. (2018). Green thinking but thoughtless buying? An empirical extension of the value-attitude-behaviour hierarchy in sustainable clothing. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1155-1169.
- Jain, P., Vyas, V., & Roy, A. (2017). Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 1-23.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83.

- Johnson, M. P. (2015). Sustainability management and small and medium-sized enterprises: Managers' awareness and implementation of innovative tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271-285.
- Koirala, S. (2019), « SMEs: Key drivers of green and inclusive growth », *OECD Green Growth Papers*, n° 2019/03, Éditions OCDE, Paris.
- Khojastehpour, M., & Shams, S. R. (2020). Addressing the complexity of stakeholder management in international ecological setting: A CSR approach. *Journal of Business Research*, 119, 302-309
- Knight, P., & Jenkins, J. O. (2009). Adopting and applying eco-design techniques: A practitioners perspective. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 549-558.
- Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D., & Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research—the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 15-33.
- Labelle, F., Nafa, A., Fortin, H., & Leduc, M. A. (2022). Les déterminants de la maturité énergétique dans les PME québécoises. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-23.
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189.
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Palihawadana, D. (2017). Internal drivers and performance consequences of small firm green business strategy: The moderating role of external forces. *Journal of business ethics*, 140, 585-606.
- Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the potential for a collaborative path to environmental responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750- 764.
- Liakh, O., & Spigarelli, F. (2020). Managing corporate sustainability and responsibility efficiently: A review of existing literature on business groups and networks. *Sustainability*, 12(18), 7722.
- Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*. 29(7). 770-791.
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of management*, 43(1), 255-282.

- Morin-Estèves, C., Gendron, C., Ivanova, O., & Mnisri, K. (2017). Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable: le cas des PME de la région Lorraine 1. *Revue management et avenir*, (8), 39-61.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6.
- Namagembe, S., Ryan, S., & Sridharan, R. (2019). Green supply chain practice adoption and firm performance: manufacturing SMEs in Uganda. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 5-35.
- Nordlund, A. M., & Garvill, J. (2002). Value structures behind proenvironmental behavior. *Environment and behavior*, 34(6), 740-756.
- OCDE, (2021). No Net Zero Without SMEs: Exploring the Key Issues for Greening SMEs and Green Entrepreneurship. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, (30).
- Ondoua Biwolé, V., Spence, M., & Gherib, B. B. J. (2007). Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises. *Revue Internationale Des PME*, 20(3-4), 17-42.
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 102310.
- Pappas, I. O., Papavlasopoulou, S., Mikalef, P., & Giannakos, M. N. (2020). Identifying the combinations of motivations and emotions for creating satisfied users in SNSs: An fsQCA approach. *International Journal of Information Management*, 53, 102128.
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J. M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : Influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197-228.
- Peillon, S. (2005). Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME. *Revue internationale PME*, 18(1), 103-128.
- Ragin, C. C. (1987). The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). Fuzzysset social science. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political analysis*, 14(3), 291-310.

- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C., & Fiss, P. C. (2008). Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*, 240, 190-212.
- Rekik, L., & Bergeron, F. (2017). Green practice motivators and performance in SMEs: A qualitative comparative analysis. *Journal of Small Business Strategy*, 27(1), 1-18.
- Reyes-Rodríguez, J. F., Ulhøi, J. P., & Madsen, H. (2016). Corporate environmental sustainability in Danish SMEs: A longitudinal study of motivators, initiatives, and strategic effects. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 193-212.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (Eds.). (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Vol. 51). Sage.
- Rokeach, M. (1979). From individual to institutional values: With special reference to the values of science. *Understanding human values*, 47, 70.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Skaaning, S. E. (2011). Assessing the robustness of crisp-set and fuzzy-set QCA results. *Sociological Methods & Research*, 40(2), 391-408.
- Sáez-Martínez, F. J., Lefebvre, G., Hernández, J. J., & Clark, J. H. (2016). Drivers of sustainable cleaner production and sustainable energy options. *Journal of cleaner production*, 138, 1-7
- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Valeurs personnelles dans la vie humaine. *Nature Human Behaviour*, 1(9), 630-639.
- Schaefer, A., Williams, S., & Blundel, R. 2018, (2020). Individual values and SME environmental engagement. *Business & Society*, 59(4), 642-675.
- Schneider, C. Q., and Wagemann (2012). Reducing complexity in qualitative comparative analysis (QCA): Remote and proximate factors and the consolidation of democracy, *European Journal of Political Research*, (45/5): 751-786.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.

- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968.
- Shin, Y. H., Moon, H., Jung, S. E., & Severt, K. (2017). The effect of environmental values and attitudes on consumer willingness to pay more for organic menus: A value-attitude-behavior approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 113-121.
- Statistique Canada (2019) : Pratiques de gestion environnementales dans les entreprises canadiennes, 2016. Consulté le 15 mai 2023 sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/16-508-x/16-508-x2019003-fra.htm>
- Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014a), An integrated framework for encouraging pro-environmental behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental psychology*, 38, 104-115.
- Steg, L., Perlaviciute, G., Van der Werff, E., & Lurvink, J. (2014b). The significance of hedonic values for environmentally relevant attitudes, preferences, and actions. *Environment and behavior*, 46(2), 163-192.
- Testa, F., Gusmerottia, N. M., Corsini, F., Passetti, E., & Iraldo, F. (2016). Factors affecting environmental management by small and micro firms: The importance of entrepreneurs' attitudes and environmental investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 373-385.
- Thiem, A. (2022). Beyond the facts: Limited empirical diversity and causal inference in qualitative comparative analysis. *Sociological Methods & Research*, 51(2), 527-540.
- Tollefson, J. (2022). Climate change is hitting the planet faster than scientists originally thought. *Nature*, 28.
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2015). Eco-innovation by small and medium-sized firms in Europe: From end-of-pipe to cleaner technologies. *Innovation*, 17(1), 24-40.
- Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2020). SME managers' perceptions of competitive pressure and the adoption of environmental practices in fragmented industries: a multi-country study in the wine industry. *Organization & Environment*, 33(3), 437-463.

- Uhlaner, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J., & de Wit, G. (2012). Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109, 411-429.
- Woodside, A. G. (2018). Embracing the paradigm shift from variable-based to case-based modeling. In *Improving the marriage of modeling and theory for accurate forecasts of outcomes*. Emerald Publishing Limited.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463-472.
- Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.
- Yoro, K. O., & Daramola, M. O. (2020). CO2 emission sources, greenhouse gases, and the global warming effect. In *Advances in carbon capture* (pp. 3-28). Woodhead Publishing.
- Zhang, Z., Wang, X., & Jia, M. (2021). Echoes of CEO entrepreneurial orientation: How and when CEO entrepreneurial orientation influences dual CSR activities. *Journal of Business Ethics*, 169, 609-629.

ARTICLE 3

IMPACT SPÉCIFIQUE DES VALEURS BIOSPHÉRIQUES ET ALTRUISTES SUR LES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE LA DURABILITÉ DES PME

Résumé

La littérature souligne l'importance des valeurs de *self-transcendance* (dépassement de soi) dans l'adoption de pratiques durables par les petites et moyennes entreprises (PME). Cependant, l'influence spécifique de ces valeurs, notamment les valeurs biosphériques et altruistes, sur les différentes dimensions des pratiques durables, qu'elles soient environnementales, liées à la gestion des ressources humaines, ou communautaires, reste encore floue et insuffisamment étudiée. En d'autres termes, il est encore difficile de déterminer quelle valeur influence spécifiquement quelle dimension des pratiques durables. Une étude basée sur l'Analyse Qualitative Comparative (QCA) de 409 PME au Québec a identifié des configurations distinctes. Parmi celles-ci, cinq favorisent les pratiques environnementales (PENV), cinq influencent les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH), et trois soutiennent les pratiques communautaires (PCOMM). Les résultats montrent que, selon la configuration, les valeurs biosphériques ou altruistes peuvent avoir un impact plus fort sur certains aspects de la durabilité, ouvrant ainsi la voie à des stratégies ciblées pour un avenir plus durable.

Mots clés : PME – Valeurs biosphériques – Valeurs altruistes – Pratiques environnementales – Pratiques de gestion des ressources humaines – Pratiques communautaires – Qualitative Comparative Analysis (QCA).

1. INTRODUCTION

Les valeurs de *self-transcendance*, selon Schwartz (1992, 2012), incluent les dimensions biosphériques (VST_BIOS) et altruistes (VST_ALTR) et influencent fortement l'adoption de pratiques durables en entreprise, notamment dans les PME (Choongo et al., 2019 ; Schaefer et al., 2020). En intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et communautaires, dirigeants et employés reflètent une conscience accrue des défis mondiaux (Del Baldo, 2012 ; Fry et Egel, 2021). Cette démarche améliore la réputation, le bien-être interne et l'engagement local (Chege et Wang, 2020 ; Zhu et al., 2019), soulignant l'importance stratégique croissante des modèles de gestion responsables (Schaefer et al., 2020).

Ces valeurs agissent via plusieurs leviers : les attitudes, influençant la perception des enjeux (Homer et Kahle, 1988), les motivations, moteur de l'action (Sarumathi, 2014), et l'orientation entrepreneuriale (OE), qui oriente les stratégies vers l'innovation durable (Jansson et al., 2017). Toutefois, les VST ne mènent pas toujours à des comportements durables homogènes ; leur effet dépend du contexte, du type de pratiques et des dynamiques internes (Hörisch et al., 2017).

La variabilité des pratiques durables selon différentes dimensions reste ambiguë et nécessite une exploration approfondie. Par exemple, certaines études montrent que les valeurs biosphériques (VST_BIOS) favorisent fortement les pratiques environnementales (PENV) (Bouman et al., 2020 ; Steg et de Groot, 2012), mais leur impact sur les pratiques sociales internes, comme la gestion des ressources humaines (GRH), ou externes, telles que l'engagement communautaire, est moins clair. Gomes et al. (2023) notent que les recherches sur le rôle modérateur des valeurs environnementales personnelles dans les pratiques GRH durables sont rares. Il est donc essentiel de différencier les valeurs biosphériques des valeurs altruistes (VST_ALTR) pour mieux comprendre la durabilité des PME.

Pour comprendre pleinement comment les VST influencent les pratiques durables au sein des PME, il est essentiel de considérer l'impact des divers facteurs contextuels. En effet, l'effet de ces valeurs sur les actions concrètes en matière de

durabilité n'est pas uniforme, mais dépend de plusieurs variables spécifiques telles que la taille de l'entreprise, l'OE, le secteur d'activité, le degré d'internationalisation, les motivations des dirigeants, ainsi que les attitudes environnementales (NEP).

La taille de l'entreprise, par exemple, détermine les ressources disponibles pour mettre en œuvre des initiatives durables (Paradas et al., 2017), tandis que l'OE peut influencer l'innovation et l'engagement en matière de durabilité (Lumpkin et Dess, 1996). Le secteur d'activité joue également un rôle crucial, car certaines industries sont soumises à des pressions plus fortes pour adopter des pratiques écologiques (Bansal et Roth, 2000 ; Delmas et Toffel, 2004). De plus, le niveau d'internationalisation affecte les exigences et attentes en matière de durabilité (Melane-Lavado et al., 2018), tandis que les motivations personnelles des dirigeants orientent les priorités et les actions spécifiques (Purwandani et Michaud, 2021). Enfin, les dirigeants possédant de fortes attitudes environnementales convertissent ces valeurs en pratiques réelles (Jacobs et al., 2018 ; Shin et al., 2017).

Ainsi, une analyse approfondie de ces variables contextuelles est indispensable pour comprendre comment les VST_BIOS et VST_ALTR des dirigeants se traduisent en pratiques durables dans divers contextes de PME. Cette approche permet de saisir les nuances et les spécificités de l'impact des valeurs sur les stratégies environnementales et sociales des entreprises. Par conséquent, la question de recherche centrale peut être formulée comme suit :

Quelles sont les combinaisons de facteurs, incluant les valeurs biosphériques et altruistes des propriétaires-dirigeants, qui influencent les pratiques environnementales et sociales des PME?

Pour répondre à cette question, une étude auprès de 409 PME québécoises a utilisé la Qualitative Comparative Analysis (QCA) de Ragin (1987) pour explorer les pratiques durables. Cette méthode a permis d'identifier diverses configurations complexes intégrant valeurs fondamentales, motivations internes et externes, ainsi que facteurs contextuels propres à chaque entreprise. Les résultats soulignent l'importance de comprendre ces mécanismes d'intégration afin de mieux orienter les stratégies des PME et d'élaborer des politiques durables plus efficaces.

Dans la suite de ce travail, les prochaines sections exploreront le cadre conceptuel, la méthodologie utilisée, les résultats de l'analyse, et enfin, les conclusions et les recommandations pour des recherches futures.

2. CADRE CONCEPTUEL

L'adoption des pratiques durables dans les PME résulte d'une interaction complexe entre valeurs de *self-transcendance* (VST), attitudes environnementales, motivations et orientation entrepreneuriale. Ce cadre théorique configurationnel explore comment ces facteurs, en interaction complémentaire ou substitutive, influencent l'engagement durable des dirigeants, en tenant compte des dimensions individuelles, organisationnelles et contextuelles du processus de durabilité.

2.1. Les valeurs de *self-transcendance* : fondements axiologiques des comportements durables

Les valeurs de *self-transcendance* (Schwartz, 1992, 2012) se déclinent en deux dimensions clés : les valeurs biosphériques (VST_BIOS) et les valeurs altruistes (VST_ALTR). Reconnues comme des antécédents majeurs des comportements pro-environnementaux et pro-sociaux (Steg et al., 2014a ; De Groot et Steg, 2008), ces valeurs occupent une place centrale dans cette étude en raison de leur lien avéré avec l'adoption de pratiques durables en PME.

Fukukawa et al. (2007) ont mis en évidence une corrélation entre ces valeurs et l'engagement social et environnemental, tandis que des travaux plus récents, notamment ceux de Choongo et al. (2019), soulignent que leur influence se manifeste plus fortement sur les pratiques sociales. Cette divergence suggère que les dimensions biosphérique et altruiste n'exercent pas nécessairement le même effet selon le type de pratique durable considérée.

Les valeurs biosphériques

Les valeurs biosphériques (VST_BIOS), qui traduisent une connexion intime avec la nature, sont reconnues comme des déterminants essentiels de

l'attitude environnementale (Steg et al., 2014b ; Stern et al., 1993) et influencent directement les comportements écologiquement responsables, tant au niveau individuel qu'organisationnel (Lee et Jan, 2015 ; Ruepert et al., 2017 ; Schultz et al., 2005). Ces valeurs sont associées à un engagement accru envers les actions environnementales (Steg et al., 2014a) et à une participation proactive dans des pratiques environnementales (PENV), telles que l'adoption de technologies vertes, la réduction des déchets ou la gestion responsable des ressources (Chege et Wang, 2020 ; Steg et al., 2014b).

Des études montrent que les entreprises dirigées par des personnes fortement imprégnées de VST_BIOS tendent à adopter des comportements respectueux de l'environnement, réduisant ainsi leur empreinte écologique (Chege et Wang, 2020). Lorsqu'elles sont institutionnalisées dans la culture organisationnelle, ces valeurs contribuent à renforcer la conscience environnementale et soutiennent la durabilité à long terme (Floreza et al., 2013).

Les VST_BIOS peuvent se traduire par des actions telles que le télétravail pour limiter les déplacements, la promotion d'initiatives zéro déchet, ou encore la sensibilisation du personnel à la conservation des ressources naturelles (Ones et Dilchert, 2012). Elles influencent également les politiques de bien-être, par l'aménagement d'espaces de travail verts, l'encouragement à l'usage de moyens de transport durables, et la réduction de matériaux polluants comme le plastique (Bissing-Olson et al., 2013). De plus, leur portée s'étend au-delà de l'entreprise, en favorisant l'engagement communautaire à travers des initiatives de durabilité locale, telles que la reforestation, le nettoyage des milieux naturels, ou la promotion de l'agriculture durable (Stern, 2000).

Les valeurs altruistes

Les valeurs altruistes (VST_ALTR), centrées sur le bien-être d'autrui, la solidarité et la justice, jouent un rôle clé dans la transition vers une entreprise durable. Principalement orientées vers des préoccupations humaines telles que la qualité de vie (Batson, 2014), l'égalité (Rawls, 1971) et l'engagement

communautaire (Putnam, 2000), elles s'étendent naturellement à la protection de l'environnement. Selon Schwartz (2012), ces valeurs encouragent les comportements éthiques et la recherche du bien commun, éléments fondamentaux pour construire une société plus durable. Dans le contexte entrepreneurial, Bansal et Roth (2000) démontrent que les entreprises guidées par ces valeurs sont plus enclines à intégrer des stratégies de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Ainsi, les VST_ALTR agissent comme des leviers profonds d'engagement organisationnel vers la durabilité, en alignant les pratiques internes sur des finalités collectives, éthiques et écologiques.

Dans la gestion des ressources humaines, les VST_ALTR favorisent la mise en œuvre de pratiques équitables et inclusives. Les dirigeants imprégnés de ces valeurs adoptent des politiques de PGRH promouvant l'équité salariale, la diversité, la formation continue, l'autonomisation des employés et la conciliation travail-vie personnelle (Agle et al., 1999 ; Diaz-Carrion et al., 2020 ; Sorribes et al., 2021). Ils veillent également à garantir des conditions de travail sûres et saines (Macke et Genari, 2019 ; Way, 2002). Ces pratiques ont un effet positif sur la motivation, la fidélisation et l'attractivité des talents (Cho et Choi, 2021 ; Lee, 2019), renforçant la durabilité RH (Labelle et al., 2024). En parallèle, les entreprises dirigées par des leaders altruistes réduisent activement leur empreinte environnementale, allant au-delà des contraintes réglementaires : amélioration de l'efficacité énergétique, gestion des déchets et baisse des émissions de gaz à effet de serre (De Groot et Steg, 2008 ; Stern et Dietz, 1994). Ces initiatives sont motivées par un sens du devoir moral envers la société et les générations futures (Schultz et al., 2005), contribuant à une gouvernance perçue comme authentique et éthique (Hur et al., 2014).

Les VST_ALTR s'incarnent aussi dans les pratiques communautaires (PCOMM) des PME. Les dirigeants et employés engagés dans le bien commun participent activement à la vie locale à travers le parrainage d'événements, la création d'emplois (Jenkins, 2006), la lutte contre la pauvreté (Del Baldo, 2014), le mentorat, ou encore les collectes de fonds (Carroll et Shabana, 2010). Ces actions renforcent la cohésion sociale et l'ancrage territorial (Cavallo et al., 2021). Elles traduisent une vision de l'entreprise comme acteur citoyen, intégrée dans son

environnement social. Par ailleurs, les VST_ALTR influencent la gouvernance en intégrant des préoccupations morales au cœur du modèle d'affaires (Schaefer et al., 2020 ; Turker, 2009), renforçant l'engagement RSE et donnant du sens au rôle du dirigeant. Cette posture, dépassant la simple logique économique, contribue à positionner l'entreprise comme vecteur de transformation sociale et environnementale durable.

Ces recherches montrent que les VST_BIOS et VST_ALTR sont cruciales pour la durabilité des entreprises, affectant leurs décisions stratégiques et leurs engagements en responsabilité sociale et environnementale. D'autres inducteurs reconnus dans la littérature doivent également être considérés.

2.2 Les attitudes environnementales : déclencheurs cognitifs de l'action

Les attitudes environnementales désignent des prédispositions acquises qui amènent les individus à percevoir les enjeux écologiques comme significatifs et dignes d'action (Ajzen, 1991 ; Sharma et Sharma, 2011). Le *New environmental paradigm* (NEP) permet de mesurer ce niveau de sensibilité écologique (Dunlap et al., 2000). Chez les dirigeants, ces attitudes influencent fortement les choix stratégiques, notamment à travers l'écoconception, la réduction de l'empreinte carbone ou la formation des employés à la durabilité (Dekker et Hasso, 2016 ; Sharma, 2000). Elles façonnent aussi la perception des risques et opportunités (Roxas et Coetzer, 2012), conditionnant ainsi l'adoption de PENV performantes (Tian et al., 2020). Des recherches empiriques (Aragón-Correa et al., 2008 ; Casaló et Escario, 2018 ; Okumus et al., 2019) confirment que ces attitudes jouent un rôle moteur dans l'intégration de l'innovation durable au sein des organisations.

Les attitudes des dirigeants renforcent leur sensibilité aux enjeux humains et sociaux. Elles stimulent la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines durables : équité salariale, diversité, formation continue, bien-être au travail (Agle et al., 1999 ; Way, 2002). Ces attitudes se traduisent également par un engagement actif dans des actions communautaires, visant à renforcer les liens sociaux et le développement local. En intégrant ces dimensions dans leur

gouvernance, les dirigeants favorisent une responsabilité sociale authentique et holistique. Sharma et Sharma (2011) soulignent que cette cohérence entre attitudes personnelles et actions organisationnelles constitue un levier clé pour la légitimité et la résilience des entreprises.

2.3 Les motivations internes et externes : moteurs de l'engagement durable

Les décisions des PME en matière de durabilité reposent principalement sur deux types de motivations : les motivations internes (MOT_INT) et les motivations externes (MOT_EXT).

Les motivations internes

Les MOT_INT sont liées à des objectifs endogènes tels que l'augmentation des profits, la réduction des coûts, l'optimisation des processus et l'amélioration de la performance (Hart et Milstein, 1999 ; Shrivastava, 2007). Elles encouragent les dirigeants à investir dans des technologies propres et à adopter des pratiques durables permettant de gagner en efficacité et de limiter les risques liés aux réglementations environnementales (Hart et Milstein, 1999). L'innovation écologique est souvent perçue comme une réponse stratégique aux pressions réglementaires et sociales (Bansal et Roth, 2000), mais elle représente aussi une opportunité de marché et un levier de compétitivité (Shrivastava, 2007). Par exemple, l'utilisation de matériaux recyclés permet de réduire les coûts tout en augmentant la productivité (Schaltegger et Wagner, 2017).

Les motivations internes constituent un levier essentiel pour la mise en œuvre des valeurs (Ryan et Deci, 2000). Une forte orientation VST_BIOS, combinée à une volonté de réduction des coûts, favorise le développement d'écovinnovations cohérentes (Schaltegger et Wagner, 2017). De même, les dirigeants motivés par le bien-être d'autrui (VST_ALT) adoptent des PGRH centrées sur le bien-être, la diversité et le développement des compétences (Schaefer et al., 2020), illustrant une responsabilité sociale étendue (Freeman, 1999).

Les motivations externes

Les MOT_EXT proviennent des pressions réglementaires, des attentes des parties prenantes et du besoin de renforcer la réputation (Delmas et Pekovic, 2018 ; Leonidou et al., 2015). Les réglementations incitent à se conformer aux normes environnementales, stimulant l'innovation et l'adoption de technologies propres (Delmas et Pekovic, 2018). Les parties prenantes — clients, investisseurs, partenaires — influencent aussi l'orientation durable des PME en imposant des attentes éthiques croissantes (Esposito De Falco et al., 2021 ; Thomas et al., 2021). En y répondant, les PME renforcent leur image, attirent des clients écoresponsables et obtiennent un avantage concurrentiel (Aboelmaged, 2018 ; Baah et al., 2021).

2.4 L'orientation entrepreneuriale : vecteur d'activation des pratiques durables

L'OE joue un rôle essentiel dans la promotion de comportements durables au sein des entreprises en stimulant l'innovation, la prise de risques et la capacité à saisir des opportunités. Cette approche repose sur l'idée que les organisations peuvent être considérées comme des acteurs entrepreneuriaux (Covin et Slevin, 1989 ; Miller, 1983). L'OE permet aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur environnement (Zahra, 1991), d'adopter des PENV proactives et de percevoir les défis environnementaux comme des opportunités d'innovation (Muangmee et al., 2021). Les entreprises dotées d'une forte OE investissent davantage dans des technologies propres et des stratégies écologiques, ce qui améliore leur performance économique tout en réduisant leur empreinte carbone (Jansson et al., 2017). Leur capacité à innover et leur agilité dans la collaboration avec des partenaires externes leur confèrent un avantage concurrentiel en termes de réactivité aux évolutions du marché (Lumpkin et Dess, 1996).

L'OE influence non seulement les pratiques environnementales (PENV), mais aussi les pratiques de gestion des ressources humaines durables (PGRH) et les pratiques communautaires (PCOMM). Les entreprises à forte OE adoptent davantage des PGRH durables, telles que le développement des compétences, la diversité, l'inclusion et le bien-être au travail, pour attirer et fidéliser des talents

engagés en durabilité (Schaefer et al., 2020). Ces pratiques favorisent une culture valorisant innovation et responsabilité sociale, notamment via la formation sur compétences durables et l'intégration de critères environnementaux dans les évaluations (Kump, 2021). Par ailleurs, les entreprises à forte OE s'engagent activement dans la communauté, en participant à des projets locaux de développement durable, soutenant des causes sociales et collaborant avec des organisations locales sur des enjeux environnementaux et sociaux (Choongo et al., 2019). Cet engagement renforce leur réputation, consolide les relations avec les parties prenantes et génère un impact communautaire durable.

2.5. Les pratiques durables

Les pratiques durables visent à réduire l'impact environnemental, social et économique des entreprises tout en assurant leur pérennité (Holliday et al., 2017 ; Schaltegger et Wagner, 2017). En intégrant la durabilité au quotidien, elles répondent aux besoins actuels sans nuire à l'avenir, dans un contexte de responsabilité accrue.

Les pratiques environnementales

Les PENV des PME désignent l'ensemble des mesures et politiques mises en œuvre pour atténuer leur impact écologique et renforcer la durabilité (Jansson et al., 2017 ; Schaltegger et Wagner, 2011). Ces stratégies englobent la réduction de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre, la gestion écoresponsable des déchets, l'usage de matériaux recyclés ou biodégradables, ainsi que la promotion de technologies vertes. Par ailleurs, la sensibilisation des employés et parties prenantes constitue un levier incontournable pour garantir l'appropriation interne de ces initiatives environnementales.

Face à une pression croissante sur la durabilité, les PME adoptent aujourd'hui des produits conçus de manière écologique, évalués tout au long de leur cycle de vie, afin de minimiser leur impact global (Balikci et al., 2021 ; Sanyé-Mengual et al., 2014). Ces démarches permettent non seulement de s'aligner sur les objectifs planétaires, mais aussi de valoriser l'image de l'entreprise. Des

recherches récentes démontrent que l'engagement dans la conception écologique soutient à la fois la protection de l'environnement et l'avantage concurrentiel, en réponse aux attentes de consommateurs de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux (Dahmani et al., 2022 ; Hoogendoorn et al., 2015).

Investir dans des produits écoconçus et réduire l'empreinte écologique s'avère essentiel pour les PME : sur le plan commercial, cela permet de préserver leur réputation, de répondre aux exigences croissantes des consommateurs et de renforcer leur compétitivité sur un marché durable. De plus, négliger ces pratiques peut nuire gravement à leur crédibilité, comme le soulignent Porter et Kramer (2006), compromettant ainsi la confiance des clients, les ventes et générant une mauvaise perception publique en cas d'inaction.

Les pratiques de gestion de ressources humaines durables

Les PGRH durables englobent des politiques visant à gérer efficacement le capital humain, telles que la diversité de la main-d'œuvre, le développement des compétences et la flexibilité (Boxall et Purcell, 2022 ; Delery et Roumpi, 2017 ; Jackson et al., 2014 ; Park, 2016). Elles mettent l'accent sur la conciliation travail-vie, la formation et l'inclusion (Aburumman et al., 2020 ; Papa et al., 2020 ; Wright et McMahan, 2011 ; Zailani et al., 2012). En créant un environnement inclusif, les PME répondent à des impératifs éthiques tout en stimulant créativité et innovation (Muñoz-Pascual et al., 2021).

Les PGRH durables dépassent la dimension sociale pour structurer la transmission des connaissances écologiques, via la formation sur les enjeux environnementaux et la réduction de l'empreinte carbone (Mehta et Chugan, 2015 ; Renwick, 2018). Ils assurent l'intégration de pratiques vertes et la pérennité du savoir-faire : cet ancrage améliore la satisfaction et la productivité des salariés (Elfahli et Hossari, 2021). Afin de garantir efficacité et durabilité organisationnelle, des conditions de travail optimales et adaptées aux besoins des employés sont essentielles (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018).

Par ailleurs, la satisfaction des employés agit positivement sur celle des clients, améliorant la rentabilité, la réputation et la légitimité de l'entreprise (Paillé et al., 2014 ; Renwick et al., 2013 ; Yusliza et al., 2017). Des approches de recrutement durables, valorisant les valeurs écologiques, attirent des talents engagés (Adjei-Bamfo et al., 2020 ; Zhang et al., 2020). Les pratiques RH axées sur la durabilité favorisent la rétention et l'implication des collaborateurs, amplifiant l'impact environnemental durable de la PME (Saeed et al., 2019). Des recherches montrent que ces stratégies renforcent par ailleurs le comportement pro-environnemental au sein de l'organisation.

Les pratiques communautaires

Les PME entretiennent des liens étroits avec leur environnement local, participant activement à la vie communautaire via des collaborations et initiatives sociales, renforcés par leur proximité géographique favorisant une communication directe (Beckmann et al., 2023 ; Jamali et al., 2017 ; Jenkins, 2006 ; Cavallo et al., 2021). Cet ancrage territorial encourage l'intégration d'objectifs sociaux et environnementaux dans leurs stratégies de durabilité (Rojas et Lorenzo, 2021). Guidées par des valeurs altruistes, leurs pratiques communautaires (PCOMM) traduisent une responsabilité sociale forte de la part des dirigeants, avec un réel engagement envers la société locale.

Coûteux mais stratégiques, ces engagements renforcent l'économie locale : les PME réinvestissent dans la communauté en embauchant localement et en achetant local, générant un effet multiplicateur favorable à la prospérité et résilience (Steiner et Atterton, 2015). Elles soutiennent également la culture locale en finançant des événements ou initiatives artistiques, consolidant ainsi l'identité et la cohésion sociale. Cette implication sociale améliore leur légitimité, leur image et leur acceptation au niveau local, tout en renforçant leur réputation et attractivité auprès de parties prenantes (Westman et al., 2019).

Une solide réputation en responsabilité sociale et environnementale favorise la confiance des parties prenantes locales, facilitant la formation de réseaux et de

collaborations essentielles pour des initiatives durables. En intégrant des objectifs de durabilité dans leurs pratiques RH et communautaires, les PME équilibrent performance économique et responsabilité sociale. Ce faisant, elles renforcent leur légitimité et soutiennent activement le développement durable, consolidant ainsi leur position sur le long terme (Bansal, 2005).

2.3. Modèle de recherche et propositions

Les PME adoptent des pratiques PENV et PGRH durables, répondant aux attentes consommateurs et assurant une gestion responsable des ressources (Baumgartner et Rauter, 2017 ; Epstein, 2017 ; Khan et al., 2019 ; Yong et al., 2020). Alignées aux objectifs de DD, elles renforcent la durabilité sociétale (Sudirman et al., 2021). Ce qui conduit à un modèle intégrant les trois propositions.

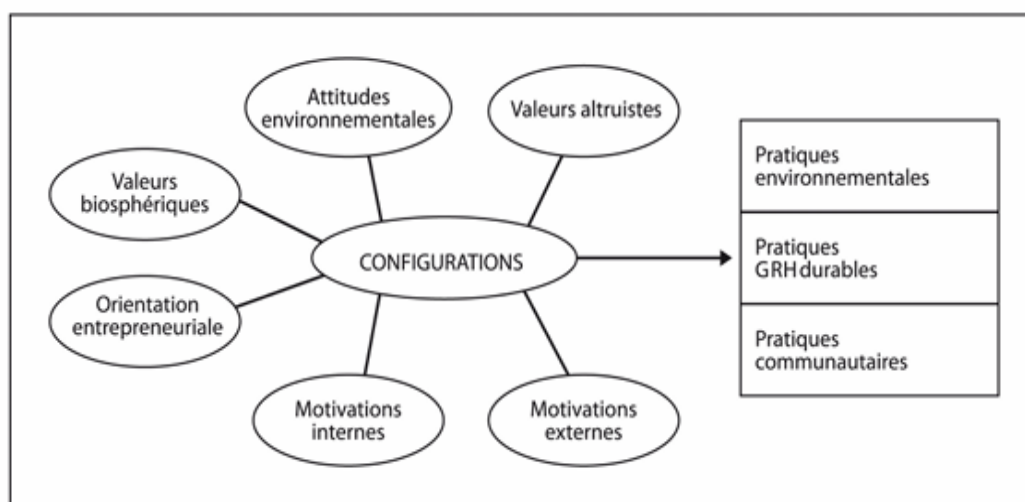


Figure 1 : Modèle de recherche

Proposition 1 : Les valeurs biosphériques, les valeurs altruistes, l'orientation entrepreneuriale, les attitudes, les motivations internes et externes sont liées aux pratiques environnementales

Proposition 2 : Les valeurs biosphériques, les valeurs altruistes, l'orientation entrepreneuriale, les attitudes, les motivations internes et externes sont liées aux pratiques de gestion de ressources humaines durables.

Proposition 3 : Les valeurs biosphériques, les valeurs altruistes, l'orientation entrepreneuriale, les attitudes, les motivations internes et externes sont liées aux pratiques communautaires.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Collecte des données et échantillonnage

L'étude examine les PME du Québec, en incluant équitablement tous les secteurs d'activité. Des critères rigoureux ont été appliqués pour sélectionner les entreprises, excluant les OBNL, celles détenues à plus de 25 % par une autre entreprise, ainsi que celles ayant moins de 5 ou plus de 249 employés à temps plein, pour assurer une représentation significative. Les données ont été recueillies par BIP Recherche, une organisation spécialisée dans la réalisation d'enquêtes et de sondages au Québec. Le sondage s'est déroulé entre le 13 décembre 2019 et le 5 février 2020 par voie téléphonique ou en ligne. 409 PME ont répondu parmi 5 000 entreprises répertoriées. Des critères tels que le secteur d'activité, l'âge, le chiffre d'affaires, la localisation et l'internationalisation ont aussi été pris en compte pour analyser l'impact des variables sur les pratiques étudiées.

3.2. Dispositions

Les échelles des mesures ont été sélectionnées en adaptant des instruments de mesure existants au contexte spécifique de l'étude assurant ainsi la fiabilité, la validité des données et la conformité aux standards de recherche.

Les valeurs biosphériques et altruistes des gestionnaires

Bouman et al. (2018) ont développé une série de questions pour distinguer les VST_BIOS et VST_ALTR, inspirés par les travaux de Schwartz (1992) particulièrement dans le cadre des études sur le DD. Quatre questions évaluaient le biosphérisme en explorant la signification du répondant à l'égard de la préservation et de la protection de l'environnement, ainsi qu'en matière d'écologie et d'écoresponsabilité, tandis que cinq autres éléments ont été employés pour évaluer l'altruisme, en examinant les préférences du répondant concernant l'égalité des chances, la sollicitude, la justice, la paix et le souci pour autrui.

L'orientation entrepreneuriale

La mesure de l'OE peut être unidimensionnelle (Covin et Slevin, 1989 ; Miller, 1983) ou multidimensionnelle (Lumpkin et Dess, 1996). Toutefois, les deux approches se valent (Rauch et al., 2009). Par conséquent, cette recherche a utilisé la mesure de l'OE évaluée à neuf énoncés particuliers recommandés par Covin et Slevin (1989), et Miller, (1983), répartis en trois domaines : innovation, prise de risque, et recherche d'opportunités.

Les attitudes

Pour évaluer les attitudes environnementales, diverses mesures attitudinales ont été développées. Parmi celles-ci, le NEP. Cette recherche a adopté la version courte à cinq items du NEP et qui ont été mesurés à l'aide de la grille proposée par Dunlap et Van Liere (1978), évaluant les perceptions et opinions des participants sur l'environnement.

Les motivations internes et externes

Les motivations ont été évaluées à l'aide de 10 éléments recommandés par Dey et al. (2018), Cassells et Lewis (2019), Reyes-Rodríguez et al. (2016), Testa et al. (2016). Six de ces éléments ont servi à mesurer les motivations externes, tandis que quatre ont été utilisés pour évaluer les motivations internes.

Les pratiques durables

Les pratiques environnementales ont été évaluées à l'aide de neuf items issus de diverses sources telles que Cassells et Lewis (2019), Gallardo-Vázquez et al., 2013), Choongo (2017), et Jain et al. (2016), couvrant des aspects tels que la réduction de la pollution et le recyclage. Les pratiques de GRH ont été mesurées avec neuf éléments adaptés des travaux de Martinez-Conesa et al. (2017), Choongo (2017), et Jain et al. (2016), portant sur des aspects tels que la conciliation travail-famille et la santé-sécurité. Enfin, huit items des pratiques communautaires ont été évaluées avec conformément aux propositions de Martinez-Conesa et al. (2017),

Choongo (2017), et Jain et al. (2016), incluant des aspects comme le parrainage et le développement communautaire.

3.3. Analyse comparative quantitative (QCA)

L'analyse par QCA, basée sur l'algèbre booléenne, a été utilisée pour valider les propositions en explorant les relations complexes entre variables. Cette méthode se distingue des approches classiques en identifiant des configurations variées de conditions conduisant à un même résultat, permettant de découvrir différents chemins vers une conclusion similaire (Kraus et al., 2018 ; Ragin, 2000, 2008 ; Woodside, 2010, 2013). Ainsi, le QCA offre une perspective enrichie, dévoilant les facteurs contributifs aux résultats et approfondissant l'analyse des configurations et des interrelations des variables dans les contextes étudiés.

3.4. Étalonnage

La QCA implique la calibration des données brutes en scores d'appartenance flous, allant de 0 à 1, pour représenter le degré d'appartenance à un ensemble. Un score de 0,5 équivaut à un point d'inflexion ou de croisement. Cette calibration, fondée sur la théorie et l'expertise des chercheurs, est essentielle (Ragin, 2008). L'utilisation du percentile comme base de transformation pour cette calibration est répandue dans la recherche QCA (Kraus et al., 2018 ; Pappas et Woodside, 2021 ; Pouka Pouka et Biwolé, 2024). Les seuils utilisés sont indiqués dans le tableau 1.

Tableau 1 : Seuils de calibration

	Seuils
Non-appartenance	0.25
Point d'inflexion	0.5
Appartenance complète	0.75
Coupe d'inclusion	0.8

La calibration directe a été soigneusement appliquée à toutes les variables de cette étude, conformément aux méthodes conventionnelles recommandées par Fiss (2011) et Ragin (2008). Les résultats de cette calibration sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Calibration

	Non-appartenance	Point d'inflexion	Appartenance complète
PENV	1.78	2.44	3.22
PGRH	3.00	3.56	4.00
PCOMM	2.25	2.28	3.50
VST_BIOS	4.50	5.00	5.50
VST_ALTR	5.00	5.20	5.80
NEP	1.40	2.00	2.60
MOT_INT	2.50	3.25	4.00
MOT_EXT	2.50	3.17	3.83
OE	2.44	3.11	3.78

3.5. Procédures d'analyse

L'analyse des conditions nécessaires et suffisantes permet d'identifier les facteurs influençant un résultat. Une condition nécessaire doit être présente pour que l'événement se produise, bien que sa seule présence ne suffise pas (Ragin, 2006). En revanche, une condition suffisante, qu'elle soit seule ou en combinaison, est suffisante pour garantir le résultat attendu (*ibid*). Ainsi, la condition suffisante provoque l'événement, tandis que la condition nécessaire est indispensable mais non suffisante. Cette distinction permet d'identifier non seulement les facteurs essentiels mais aussi ceux qui peuvent effectivement engendrer l'événement souhaité.

Conditions nécessaires

L'analyse QCA commence par identifier les conditions nécessaires, considérées comme essentielles. Selon Schneider et Wagemann (2012), pour influencer les pratiques durables (environnementale, GRH et communautaire). Une

condition est jugée nécessaire si sa cohérence dépasse 0,90 (Ragin, 2008), mais aucun des tableaux 3, 4 et 5 ne répond à ce critère. Par conséquent, toutes les conditions sont maintenues pour l'analyse des conditions suffisantes à venir. Cette approche permet de clarifier les facteurs clés tout en poursuivant l'analyse de leurs combinaisons possibles

Tableau 3. Conditions nécessaires proposition 1

	cohérence	couverture
VST_BIOS	0.724	0.620
VST_ALTR	0.760	0.598
NEP	0.697	0.524
MOT_INT	0.745	0.644
MOT_EXT	0.749	0.670
OE	0.723	0.623

Tableau 4. Conditions nécessaires proposition 2

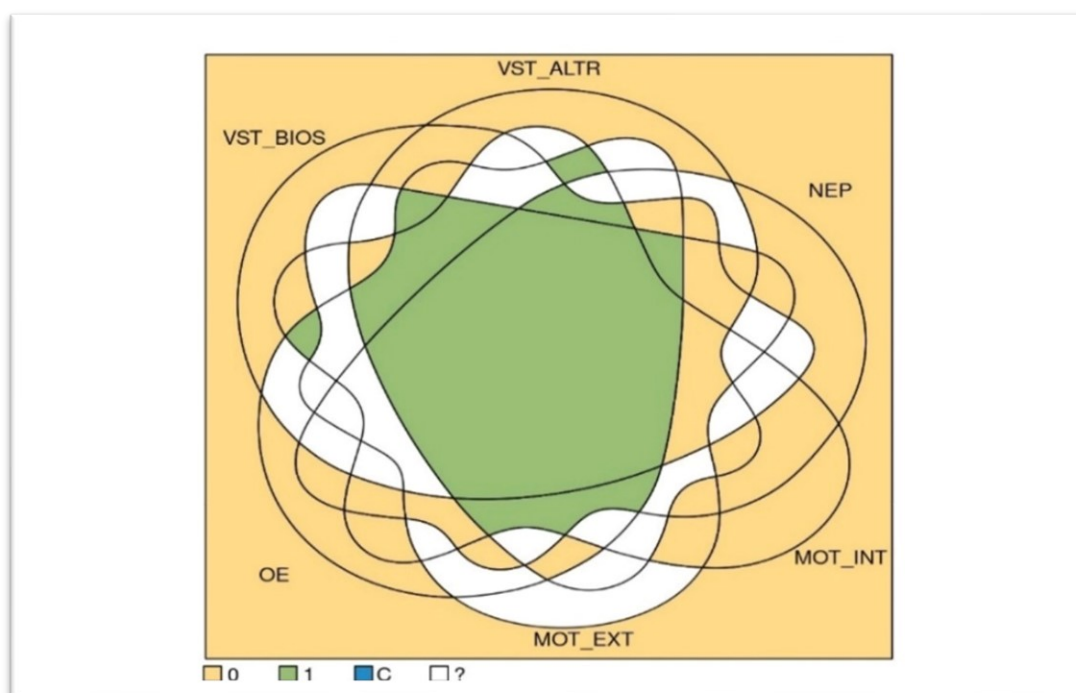
	cohérence	couverture
VST_BIOS	0.703	0.580
VST_ALTR	0.759	0.596
NEP	0.689	0.506
MOT_INT	0.741	0.662
MOT_EXT	0.709	0.627
OE	0.735603245218979	0.645424610630316

Tableau 5. Conditions nécessaires proposition 3

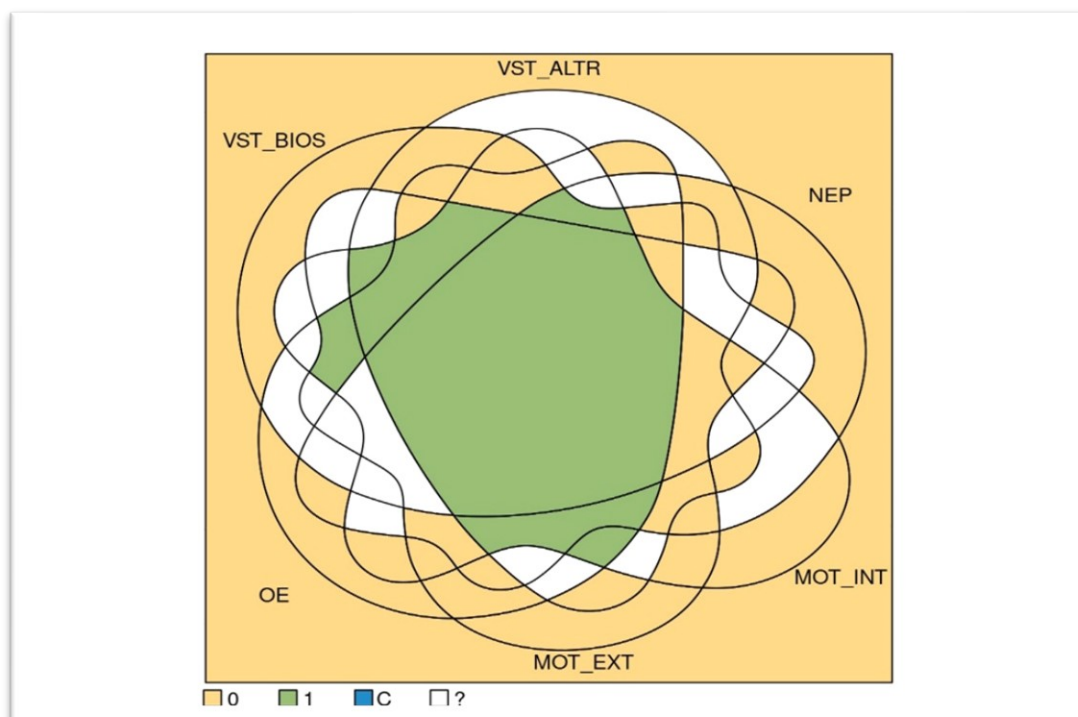
	cohérence	couverture
VST_BIOS	0.691	0.555
VST_ALTR	0.753	0.583
NEP	0.713	0.559
MOT_INT	0.700	0.610
MOT_EXT	0.698	0.626
OE	0.719	0.615

Conditions suffisantes

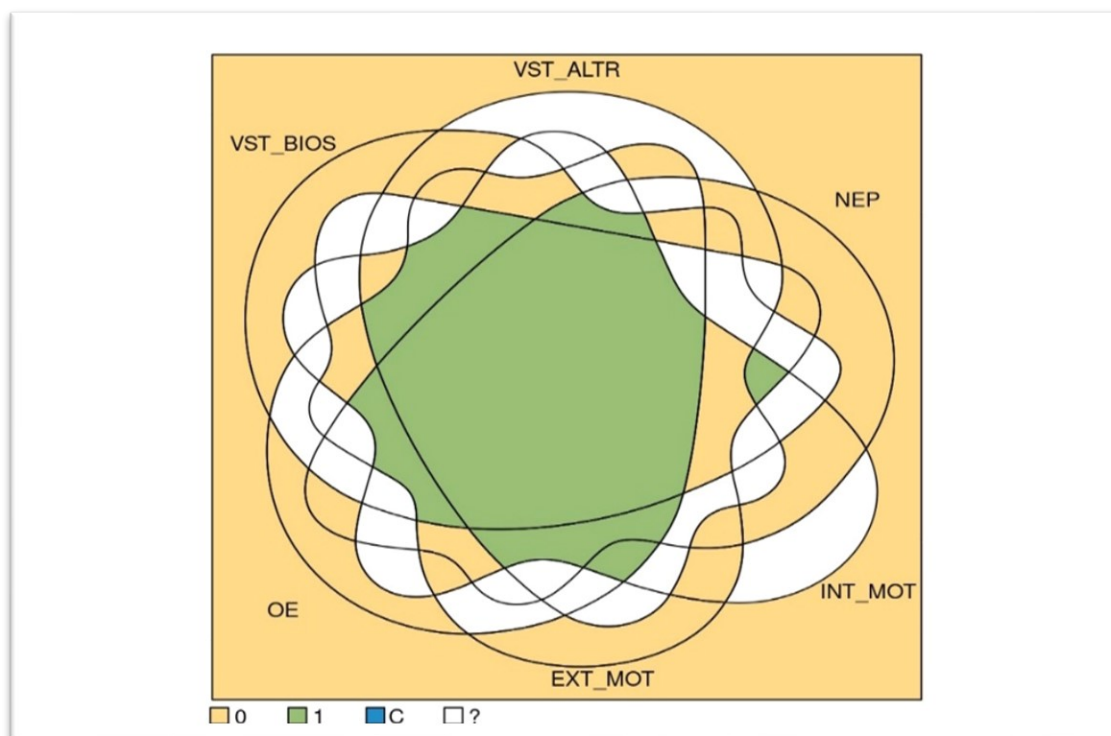
La prochaine étape de l'analyse consiste à identifier les combinaisons de conditions adéquates pour atteindre le résultat souhaité (Ragin, 2008). En utilisant le logiciel QCA 3.0, une table de vérité est générée sous forme de matrice de données brutes avec 2^k lignes, où k est le nombre de conditions causales. Ensuite, en appliquant un processus de minimisation logique avec un seuil de fréquence fixé à 1 et un point de cohérence de référence de 0,80, les combinaisons redondantes ou incohérentes sont éliminées à l'aide de l'algorithme de Quine-McCluskey. Ce qui permet d'identifier plusieurs configurations suffisantes pour atteindre le résultat souhaité, représentées visuellement par des diagrammes de Venn, soit les graphiques 1, 2 et 3.



Graphique 1. Présence des pratiques environnementales



Graphique 2. Présence des pratiques de GRH



Graphique 3. Présence des pratiques communautaires

Le diagramme de Venn (Tosmana) est un outil précieux pour analyser et visualiser les résultats en fonction des ensembles d'articulations. En classant les cas dans les sections correspondantes des ensembles de jointures, il permet de voir clairement où se situent ces ensembles et de repérer les cas avec des appartenances et configurations similaires. Ce diagramme facilite également l'identification des résidus logiques, c'est-à-dire les cellules qui, bien qu'elles soient logiquement valables selon l'algèbre booléenne, restent vides et apparaissent en blanc. Les résidus logiques représentent des combinaisons théoriques possibles qui ne sont pas observées dans les données réelles. En utilisant le diagramme de Venn, on peut ainsi mieux comprendre la répartition des cas, détecter les lacunes dans les données, et affiner l'analyse des relations entre les variables. Cela aide à clarifier les structures complexes et à améliorer l'interprétation des résultats.

4. RÉSULTATS

Les tableaux suivants illustrent les configurations des pratiques : cinq configurations pour les pratiques environnementales (Tableau 6), cinq pour les pratiques de gestion des ressources humaines (Tableau 7) et trois pour les pratiques communautaires (Tableau 8).

Tableau 6. Configurations pour la présence des PE

Configurations Conditions	Présence de pratiques environnementales				
	PENV1	PENV2	PENV3	PENV4	PENV5
VST_BIOS	●	●		●	●
VST_ALTR			●		⊗
NEP			●	⊗	
MOT_INT		●		●	●
MOT_EXT	●		●		
OE	●	●		●	●

Conditions testées					
Cohérence	0.844	0.842	0.847	0.850	0.876
Couverture brute	0.247	0.278	0.166	0.244	0.240
Couverture unique	0.049	0.079	0.014	0.045	0.
Cohérence globale	0.803				
Couverture globale	0.416				

Légende ● : présence d'une condition centrale ● : présence d'une condition périphérique
 ⊗ : absence d'une condition centrale ⊗ : absence d'une condition périphérique
 blank : condition non-pertinente

Tableau 7. Configurations pour la présence des pratiques de GRH

Configurations	Présence de pratiques de GRH				
	PGRH1	PGRH2	PGRH3	PGRH4	PGRH5
Conditions					
VST_BIOS	⊗	⊗		●	
VST_ALTR	●	●	●	⊗	●
NEP	⊗		⊗	●	●
INT_MOT	●	●	●	●	●
EXT_MOT			●	●	⊗
OE		●		●	●
Conditions testées					
Cohérence	0.843	0.825	0.875	0.813	0.837
Couverture brute	0.105	0.125	0.212	0.140	0.056
Couverture unique	0.014	0.040	0.104	0.084	0.012
Cohérence globale	0.830				
Couverture globale	0.381				

Légende ● : présence d'une condition centrale ● : présence d'une condition périphérique
 ⊗ : absence d'une condition centrale ⊗ : absence d'une condition périphérique
 blank : condition non-pertinente

Tableau 8. Configurations pour la présence des pratiques communautaires

Configurations	Présence de pratiques communautaires		
	PCOMM1	PCOMM2	PCOMM3
Conditions			
VST_BIOS			●
VST_ALTR	●	●	●
NEP		●	
INT_COMM_MOT	●	●	⊗
EXT_COMM_MOT	●		●
OE	●	●	⊗
Conditions testées			
Cohérence	0.806	0.821	0.815
Couverture brute	0.260	0.126	0.052
Couverture unique	0.145	0.011	0.023
Cohérence globale	0.804		
Couverture globale	0.294		

Légende ● : présence d'une condition centrale ● : présence d'une condition périphérique
 ⊗ : absence d'une condition centrale ⊗ : absence d'une condition périphérique
 blank : condition non-pertinente

Les résultats révèlent différentes voies influençant l'adoption des pratiques durables. Selon Ragin et Fiss (2008), les cercles noirs représentent les conditions présentes, les croix leur absence. Les grands cercles indiquent des conditions principales, les petits des conditions périphériques, et les espaces vides désignent des conditions non pertinentes. La robustesse des résultats est évaluée par la cohérence, qui mesure la concordance avec les observations, et la couverture, qui vérifie si tous les résultats potentiels sont inclus (Ragin, 2006).

4.1. Présence des pratiques environnementales

Cinq configurations d'antécédents expliquent une présence des PENV. Ces résultats démontrent une équifinalité de premier ordre. En outre, la cohérence est

de 0.803 et la couverture est de 0.416. Ce qui indique les cinq configurations proposées ouvrent 41.6 % des résultats pouvant mener à l'adoption des PENV. Les valeurs de cohérence pour les cinq combinaisons de modalités varient entre 0,842 et 0,876, ce qui est convenable (Rihoux et Ragin, 2009). Les valeurs de couverture unique pour ces configurations (0.014 ; 0.079) évaluent dans quelle mesure chaque configuration contribue à expliquer le résultat. Ces constatations indiquent une diversité et une flexibilité dans les processus, ce qui peut avoir des implications importantes pour la prise de décision et la planification stratégique (Schneider et Wagemann, 2012).

La VST_BIOS est présente dans 4/5 configurations (PENV1, PENV2, PENV4, PENV5), ce qui souligne leur rôle central dans l'adoption des PENV. Non-pertinente dans PENV3, cette configuration est efficace du fait de la présence de la VST_ALTR (bien que périphérique), des attitudes orientées vers l'environnement, mais également des motivations externes. Cela explique la couverture brute plus faible de PENV3 par rapport aux autres configurations. Hormis la PENV3, la VST_ALTR est non-pertinente dans PENV1, PENV2, PENV4 et absente dans PENV5, cela indique que les valeurs altruistes sont peu déterminantes dans l'adoption des PENV. Par ailleurs, l'OE apparaît dans 4 configurations également, révélant que l'innovation, la proactivité et la prise de risque favorisent les PENV, en particulier quand elle est couplée à des motivations internes et à des VST_BIOS. La MOT_INT est présente dans 3 configurations (PENV2, PENV4, PENV5), indiquant que l'engagement environnemental peut être motivé par des considérations éthiques internes et sociales. La MOT_EXT est présente dans 2 configurations, ce qui indique que les lois et la réglementation peuvent contribuer à l'adoption des PENV. Cependant, le NEP n'est observé que dans PENV5, absent dans PENV4, ce qui suggère son rôle limité dans l'engagement environnemental des PME, comparé aux autres facteurs.

4.2 Présence des pratiques GRH

Cinq configurations d'antécédents sont identifiées comme suffisantes pour expliquer la présence des PGRH. La cohérence des résultats est évaluée à 0.830 et

la couverture à 0.381. Ce qui indique les cinq configurations proposées ouvrent 38.1 % des résultats pouvant mener à l'adoption des PGRH. Les scores de cohérence des cinq combinaisons de modalités varient entre 0.813 et 0.875, ce qui est considéré comme approprié (Rihoux et Ragin, 2009). Les valeurs de couverture unique pour ces configurations (0.012 ; 0.104) mesurent l'impact de chaque configuration sur l'explication du résultat.

Les configurations PGRH1, PGRH2, PGRH3 et PGRH5 révèlent une forte prévalence de la VST_ALTR, tandis qu'elle est absente dans PGRH4, ce qui laisse supposer que cette valeur a un rôle structurant pour les PGRH durables. La VST_BIOS est absente dans PGRH1, PGRH2 et présente dans PGRH4, enfin non-pertinente dans PGRH3 et PGRH5. Cela indique que cette valeur est non essentielle pour l'adoption des PGRH durables. Les MOT_INT sont présentes dans toutes les configurations, tandis que le NEP et les MOT_EXT varient selon leur présence ou absence. L'OE apparaît dans trois configurations et est non pertinente dans les deux autres. Cela indique que les MOT_INT jouent un rôle central dans l'adoption des PGRH durables. Quant à l'OE, son influence est plus marquée sur l'engagement social interne des PME comparativement aux NEP et aux motivations externes.

4.3. Présence des pratiques communautaires

Trois configurations d'antécédents sont jugées adéquates pour expliquer la présence des PCOMM dans les PME. Ce qui indique les trois configurations proposées ouvrent 29.4 % des résultats pouvant mener à l'adoption des pratiques. Les scores de cohérence des différentes combinaisons de modalités varient entre 0.806 et 0.815, respectant les critères de Rihoux et Ragin (2009). Les valeurs de couverture unique pour ces configurations (0.011 ; 0.145) permettent de quantifier l'impact spécifique de chacune sur l'explication du résultat, mettant en lumière leur importance relative dans la compréhension des PCOMM adoptées par les PME.

Trois configurations principales aboutissent au même résultat malgré des variations dans les conditions centrales, illustrant une équifinalité de premier ordre. Ces permutations soulignent une variabilité importante des facteurs impliqués.

La VST_ALT exerce une influence plus importante que la VST_BIOS sur l'adoption des pratiques communautaires. La VST_ALTR est présente dans trois configurations (PCOMM1, PCOMM2, PCOMM3), tandis que la VST_BIOS est uniquement dans PCOMM3 et non-pertinente dans PCOMM1 et PCOMM2. Cela suggère que les valeurs altruistes sont un prédicteur plus solide de l'engagement social externe des PME. De plus, toutes les autres conditions sont présentes dans au moins deux configurations sur trois sauf le NEP, soulignant ainsi l'importance relative de chaque condition en fonction de son inclusion dans une configuration spécifique. Cela dénote également d'une diversité dans les déterminants des PCOMM.

5. DISCUSSION

Cette étude visait à examiner comment les valeurs biosphériques et altruistes, ainsi que d'autres facteurs d'engagement, influencent les pratiques durables (environnementales, de gestion des ressources humaines et communautaires).

5.1. Principaux résultats

Influence sur les pratiques environnementales

Sur le plan environnemental, les résultats sont conformes à nos attentes. D'un part, les valeurs biosphériques, enracinées dans une appréciation inhérente de l'interconnexion de toutes les formes de vie, reflètent un engagement profond envers la protection de l'environnement et la préservation de la biodiversité, comme le soulignent De Groot et al. (2007) et Steg et al. (2014a, 2014b). Tandis que Bansal et Roth (2000) relèvent l'importance des valeurs écologiques dans le processus de prise de décisions stratégiques environnementales des entreprises. Cette idée est soutenue par des auteurs tels que Mansoor et al. (2021), qui mettent en évidence le rôle crucial des valeurs biosphériques, soulignant que les entreprises tirent souvent parti de la sensibilité environnementale de leurs employés pour améliorer leurs performances dans ce domaine.

Il convient de noter que les attitudes environnementales (NEP), ne sont pas pertinentes dans toutes les configurations dans lesquelles les VST_BIOS sont dominantes. Ce résultat remet en question le rôle central souvent attribué aux attitudes environnementales dans l'explication des pratiques écologiques des dirigeants de PME. Par exemple, Gadenne et al. (2009) ont montré que les entreprises dirigées par des leaders adhérant aux principes du NEP sont généralement plus proactives dans l'adoption de pratiques environnementales. Or, nos résultats indiquent que le NEP a une influence limitée sur l'adoption de ces pratiques au sein des PME. Cette observation suggère une voie d'engagement directe via les VST_BIOS, qui rend le NEP secondaire, voire non pertinent, dans certaines configurations. Cette observation suggère de reconsidérer les modèles explicatifs de l'engagement environnemental, en accordant une importance accrue aux valeurs fondamentales et aux motivations internes, plutôt qu'aux simples attitudes. Elle corrobore ainsi les conclusions de certaines recherches, notamment celles de Graves et Sarkis (2018), qui soulignent l'influence déterminante des valeurs biosphériques et des motivations internes des dirigeants sur l'adoption de pratiques environnementales.

De plus, bien que l'influence des VST_ALTR soit moindre, en présence d'attitudes environnementales fortes et de motivations externes, contribuent néanmoins positivement à l'engagement environnemental, soulignant l'importance d'un ensemble complexe de facteurs personnels et contextuels dans ces comportements. En effet, l'intérêt collectif découlant des valeurs altruistes présage d'un engagement pro-environnemental probable (De Groot et Steg, 2008 ; Nordlund et Garvill, 2002). L'activation de cette valeur tend à produire des résultats quelque peu similaires en termes de pratiques environnementales. Par exemple, Howell et Allen (2017) ont souligné que l'engagement envers la protection de la planète peut être alimenté aussi bien par des valeurs biosphériques que par des valeurs altruistes.

L'OE joue un rôle important dans l'adoption des pratiques environnementales, comme le montre le Tableau 6. Cependant, ces conclusions nécessitent une certaine nuance, car selon certains chercheurs, les différentes

composantes de l'OE varient en termes d'importance pour l'engagement des PME en faveur de la durabilité (Afshar Jahanshahi et al., 2017; Jansson et al., 2017). En effet, une compréhension approfondie de ses différentes composantes et de leur impact spécifique sur la durabilité des PME est essentielle pour orienter efficacement les stratégies et les politiques visant à la promouvoir.

Parallèlement, les motivations externes, telles que les pressions réglementaires et les demandes du marché pour des produits et services respectueux de l'environnement, agissent comme des catalyseurs de changement. Cependant, ce sont les motivations internes, découlant de la vision des dirigeants de PME vis-à-vis du profit, de la réduction des coûts, de productivité et des innovations technologiques, qui propulsent véritablement l'adoption de pratiques environnementales. Une intégration efficace de ces pratiques peut non seulement renforcer la compétitivité des entreprises, mais aussi améliorer leur rentabilité à long terme. Par conséquent, la compréhension et la stimulation de ces motivations sont cruciales pour encourager un engagement accru des entreprises envers des pratiques respectueuses de l'environnement.

Influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines

Les politiques de gestion des ressources humaines durables représentent un levier stratégique pour intégrer les préoccupations sociales internes au cœur de la culture et des pratiques organisationnelles (Jabbour et Renwick, 2020). En accord avec des recherches antérieures, nos résultats montrent que les valeurs altruistes jouent un rôle prépondérant dans l'adoption des pratiques sociales dans les PME. Par exemple, Schaefer et al. (2018) ont souligné que les entreprises dirigées par des leaders animés par des valeurs altruistes sont plus proactives dans l'adoption d'initiatives de gestion des ressources humaines qui renforcent l'engagement et la satisfaction des employés. De même, Labelle et al. (2024) ont démontré que les entreprises axées sur l'altruisme tendent à adopter des politiques de gestion des ressources humaines durables, ce qui améliore leur attractivité en tant qu'employeur et favorise la rétention du personnel.

Cette étude montre que les motivations internes favorisent l'adoption de PGRH durables, visant à améliorer la satisfaction et le bien-être des employés (Renwick et al., 2013). L'OE a également un impact sur les PGRH durables, axées sur la responsabilité sociale, telles que la diversité, l'inclusion, et l'engagement des employés dans les décisions stratégiques. Pour Ayuso et Navarrete-Báez (2018), Schaltegger et Burritt (2017), l'OE est positivement associée à l'engagement en matière de DD, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Les pratiques de GRH dans les PME sont façonnées par une combinaison unique de valeurs, en particulier altruistes, de motivations et d'OE. Les valeurs altruistes soutiennent des initiatives qui améliorent le bien-être des employés et cultivent un sentiment de communauté au sein de l'organisation. L'OE, quant à elle, dynamise les stratégies de GRH, encourageant l'innovation dans la gestion des talents et le développement des employés. Bien que les motivations externes, telles que l'attraction et la rétention des talents, poussent les PME à investir dans des pratiques de GRH solides, ce sont les motivations internes, qui distinguent réellement les PME exemplaires. Enfin, les motivations externes et les attitudes environnementales (NEP) ont une influence limitée, elles peuvent néanmoins jouer un rôle dans certaines situations.

Influence sur les pratiques communautaires

Les résultats montrent que les valeurs altruistes jouent un rôle essentiel dans l'engagement communautaire des PME, étant présentes dans toutes les configurations. Cette constance souligne leur importance dans la promotion des pratiques communautaires. Selon Ayuso et Navarrete-Báez (2018), ces valeurs renforcent l'engagement des entreprises envers la responsabilité sociale, les incitant à participer activement au bien-être des communautés locales. Cette observation est corroborée par Cychota et al. (2016), qui mettent en avant l'importance des valeurs altruistes dans l'implication des entreprises dans des initiatives communautaires, comme le bénévolat des employés, renforçant ainsi leur réputation et leurs relations avec les parties prenantes externes.

Bien que présentes dans seulement une seule configuration, les valeurs biosphériques influencent discrètement les pratiques communautaires, orientant les entreprises vers des initiatives favorisant la durabilité au sein des communautés locales. Les entreprises guidées par ces valeurs sont plus enclines à s'engager dans des projets tels que la reforestation, le soutien à la gestion des ressources naturelles locales, ou la promotion de l'éducation environnementale (Bansal, 2003). Ces actions non seulement renforcent les liens entre l'entreprise et la communauté, mais améliorent également l'image de l'entreprise en tant qu'acteur responsable et engagé dans la durabilité.

Nos résultats démontrent que l'importance des motivations internes et externes, ainsi que de l'OE, varie en fonction des configurations. Par exemple, dans certaines configurations, les motivations internes sont accompagnées d'une OE forte, ce qui suggère que l'adoption de pratiques communautaires peut être influencée par une combinaison spécifique de valeurs, de motivations et de recherche de retombées classiques en gestion, comme la hausse des profits et la baisse des coûts. Cela rejoint les conclusions de Schaltegger et Burritt (2017), qui montrent que l'orientation entrepreneuriale en faveur du DD peut inciter les entreprises à adopter des pratiques favorisant l'engagement communautaire.

Les PME sont guidées beaucoup plus par altruistes qui les motivent à valoriser le bien-être communautaire comme essentiel à leur propre durabilité. Toutefois, la diversité dans les combinaisons de conditions reflète la complexité des décisions stratégiques dans les PME et l'influence du contexte spécifique de chaque entreprise sur son engagement communautaire.

5.2. Implications théoriques

L'intégration des VST_BIOS et VST_ALTR dans les pratiques durables des PME, analysée via une approche configurationnelle, enrichit la littérature sur le DD. Cette recherche offre une perspective plus nuancée et holistique en montrant comment ces valeurs influencent les dimensions du DD, apportant des contributions théoriques significatives en trois points clés.

Clarification du rôle des valeurs biosphériques et altruistes

Traditionnellement, les recherches sur les pratiques durables ont souvent regroupé les VST en une seule catégorie, sans distinguer leurs impacts spécifiques sur les différentes dimensions de la durabilité (Choongo et al., 2019 ; Jansson et al., 2017 ; Kump, 2021 ; Schaefer et al., 2020). Cette étude apporte une nouvelle perspective en montrant que les valeurs biosphériques incitent les entreprises à adopter des pratiques environnementales rigoureuses, comme la gestion efficace des ressources naturelles et la réduction de l'empreinte écologique. Cela reflète une prise de conscience accrue des enjeux environnementaux et un engagement à long terme pour préserver les écosystèmes pour les générations futures.

En revanche, les valeurs altruistes mettent l'accent sur la dimension humaine et sociale de la durabilité, influençant la gestion des ressources humaines à travers des politiques inclusives, le bien-être des employés, et l'engagement communautaire. Cela renforce la cohésion interne, améliore la satisfaction des employés, et tisse des liens solides avec la communauté, contribuant ainsi au bien-être social et à la vitalité locale.

Cette distinction théorique entre les impacts des valeurs biosphériques et altruistes sur les pratiques durables enrichit le débat académique et offre aux entreprises un cadre plus précis pour aligner leurs actions avec leurs valeurs fondamentales. Elle permet de mieux cibler les stratégies de durabilité, en tenant compte des spécificités de chaque type de valeur et de leur influence sur les différentes pratiques de l'entreprise, qu'elles soient environnementales, humaines ou communautaires.

Contribution de la QCA

L'analyse configurationnelle révèle un résultat théoriquement riche : dans toutes les configurations où les valeurs biosphériques (VST_BIOS) sont dominantes, les attitudes environnementales mesurées par le *New Environmental Paradigm* (NEP) sont absentes ou non pertinentes. Ce constat interpelle, car le NEP est souvent considéré comme un prédicteur clé des comportements pro-

environnementaux. Cette absence suggère que, dans le contexte des PME, l'adoption de pratiques environnementales peut résulter directement d'un système de valeurs profondément ancré, sans nécessiter de médiation cognitive ou attitudinale explicite.

Autrement dit, les dirigeants orientés par des valeurs biosphériques agissent en faveur de l'environnement non pas parce qu'ils déclarent une attitude écocentrée forte, mais parce que leur engagement est enraciné dans des convictions personnelles, parfois implicites, souvent intériorisées. Ce résultat soutient les approches basées sur l'action guidée par les valeurs, telles que le *Value-Belief-Norm* (VBN) Theory de Stern (2000), mais en suggérant que les valeurs peuvent parfois court-circuiter l'attitude et s'exprimer directement dans les pratiques. Il remet en question la centralité attribuée aux attitudes déclarées dans les modèles traditionnels comme la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), notamment dans des contextes entrepreneuriaux où la mise en œuvre est souvent plus pragmatique qu'idéologique.

Il est également possible que les dirigeants concernés aient une conception implicite ou tacite de leur rapport à l'environnement, difficile à capter par des échelles comme le NEP, conçues dans un cadre académique et idéologique spécifique. En ce sens, l'absence de NEP ne signale pas nécessairement un manque de conscience environnementale, mais plutôt une forme d'engagement non discursif, incarnée directement dans les pratiques organisationnelles. Cela invite à repenser les outils de mesure des attitudes environnementales dans les recherches sur les PME, et à privilégier l'étude des configurations motivationnelles et axiologiques concrètes plutôt que des attitudes générales.

5.3. Implications managériales

Cette étude souligne l'importance pour les PME d'intégrer les valeurs biosphériques et altruistes pour renforcer leur durabilité environnementale, sociale et communautaires (Choongo et al., 2019 ; Sampene et al., 2024). Les valeurs biosphériques exercent une influence plus directe et prononcée sur les pratiques

environnementales, tandis que les valeurs altruistes, bien que moins spécifiques à l'environnement, peuvent également conduire à un engagement significatif en matière de défense de l'environnement.

Cette double approche, combinant valeurs biosphériques et altruistes, permet aux PME de diversifier leurs stratégies de durabilité en intégrant des dimensions complémentaires. Les valeurs biosphériques encouragent des actions spécifiques comme la conservation de la biodiversité et la réduction des émissions de carbone, tandis que les valeurs altruistes, bien que moins spécifiques à l'environnement, soutiennent des initiatives sociales comme la promotion de l'équité et le bien-être des communautés. En activant ces valeurs auprès des dirigeants et des employés, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance environnementale, mais également renforcer leur image d'acteurs responsables, contribuant ainsi à un avenir plus durable (Howell et Allen, 2017).

Cette intégration repose sur une compréhension des rôles des valeurs au sein des organisations. Selon Schwartz (2006), les valeurs étant stables, leur identification permet une meilleure allocation des responsabilités. Par exemple, les individus avec des valeurs altruistes peuvent être affectés à des fonctions communautaires, tandis que ceux avec des valeurs biosphériques se concentrent sur des projets environnementaux. Cette approche renforce la cohérence entre les stratégies de durabilité et les dynamiques organisationnelles, enrichissant les pratiques et théories du développement durable.

Les dirigeants peuvent utiliser ces informations pour orienter leurs choix stratégiques et adopter des pratiques concrètes, telles que la gestion des déchets en réduisant l'usage du plastique au profit de matériaux recyclables. De plus, pour soutenir les communautés locales, ils peuvent investir dans des programmes éducatifs ou des initiatives de soutien aux coopératives agricoles. En matière de gestion des ressources humaines, des actions comme le bien-être des employés ou la formation continue permettent de renforcer la durabilité de l'entreprise et son impact social, contribuant ainsi à une croissance responsable (Ahmad, 2015 ; Stahl et al., 2020).

L'approche configurationnelle a permis de voir que les attitudes environnementales étaient moins prégnantes dans les configurations. Ce résultat suggère que les interventions visant à promouvoir les pratiques durables devraient davantage cibler le renforcement des valeurs personnelles des dirigeants de PME et des motivations internes, plutôt que de chercher à modifier les attitudes générales envers la nature. L'engagement durable dans les PME semble moins reposer sur une idéologie explicite que sur des valeurs personnelles solides et une orientation entrepreneuriale tournée vers l'innovation durable.

Par ailleurs l'équifinalité permet aux entreprises d'identifier et de combiner efficacement les facteurs favorisant des résultats durables. Cela contribue à concevoir des stratégies sur mesure alignées sur les objectifs de durabilité de l'entreprise, optimisant ainsi l'efficacité de ses actions tout en maximisant l'impact de ses initiatives de développement durable (Kraus et al., 2017).

6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Des études antérieures ont révélé des liens variés entre les VST et les pratiques sociales et environnementales (Fukukawa et al., 2007), tandis que d'autres ont trouvé des liens uniquement avec les pratiques sociales (Choongo et al., 2019). Cette ambiguïté soulève des questions cruciales sur l'influence des différentes composantes des valeurs sociales et territoriales (VST), telles que les valeurs biosphériques et altruistes, sur les comportements durables dans les PME, qu'ils soient environnementaux, liés à la gestion des ressources humaines ou communautaires. Pour clarifier ces effets, il est nécessaire de décomposer ces valeurs et d'examiner leur impact spécifique sur chaque dimension de la durabilité au sein des PME. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment chaque composante des VST affecte les pratiques durables.

Cette étude a clairement distingué les impacts spécifiques des valeurs biosphériques et altruistes sur les différentes pratiques durables au sein des PME. Les valeurs biosphériques se sont révélées cruciales pour l'adoption de pratiques environnementales, favorisant des comportements tels que la réduction de la

pollution et la gestion durable des ressources naturelles. En revanche, les valeurs altruistes jouent un rôle prédominant dans les pratiques de GRH et les initiatives communautaires, telles que l'amélioration du bien-être des employés et l'engagement dans des projets locaux. Cependant, il est important de noter que ces valeurs, bien qu'importantes, ne suffisent pas à elles seules pour garantir l'adoption réussie de pratiques durables. Les résultats montrent que les valeurs doivent être combinées avec d'autres facteurs, tels que les motivations internes et externes, ainsi que l'OE, pour avoir un impact significatif. Les valeurs altruistes et biosphériques doivent être intégrées dans un contexte plus large qui comprend des stratégies organisationnelles adaptées et un engagement fort de la part des dirigeants

Pour qu'une PME adopte efficacement des pratiques durables, il est crucial de considérer non seulement les valeurs qui la guident, mais aussi la manière dont ces valeurs interagissent avec les conditions organisationnelles et contextuelles. Les valeurs doivent être soutenues par des politiques claires, des motivations bien définies et une orientation entrepreneuriale qui encourage l'innovation et l'engagement envers le développement durable. Cette approche intégrée crée une culture organisationnelle solide qui favorise des pratiques durables cohérentes et efficaces. Les résultats mettent en lumière la complexité des influences sur les pratiques durables et soulignent la nécessité d'explorer ces interactions en profondeur pour promouvoir la durabilité organisationnelle. Pour enrichir les recherches futures, il est recommandé d'inclure les perceptions des employés en plus des réponses des dirigeants et d'examiner d'autres valeurs, telles que le conservatisme ou l'ouverture au changement, pour mieux comprendre les liens entre les valeurs humaines et les pratiques durables.

RÉFÉRENCES

- Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207-221.
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.

- Afshar Jahanshahi, A., Brem, A., & Bhattacharjee, A. (2017). Who takes more sustainability-oriented entrepreneurial actions? The role of entrepreneurs' values, beliefs and orientations. *Sustainability*, 9(10), 1636.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How Does Entrepreneurial and International Orientation Influence SMEs' Commitment to Sustainable Development? Empirical Evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80-94.
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D., & Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114.
- Balikci, A., Borgianni, Y., Maccioni, L., & Nezzi, C. (2021). A framework of unsustainable behaviors to support product eco-design. *Sustainability*, 13(20), 11394.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Beckmann, M., Garkisch, M., & Zeyen, A. (2023). Together we are strong? A systematic literature review on how SMEs use relation-based collaboration to operate in rural areas. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(4), 515-549.
- Bhattacharjee, S. B., & Bhattacharjee, B. (2015). Competitive advantage through HRM practices in MSMEs. *International Journal of Management and Humanities*, 1(7), 15-22.
- Bouman, T., Steg, L., & Kiers, H. A. (2018). Measuring values in environmental research: A test of an environmental portrait value questionnaire. *Frontiers in psychology*, 9, 300529.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014-1036.
- Casaló, L. V., & Escario, J.-J. (2018). Heterogeneity in the association between environmental attitudes and pro-environmental behavior: A multilevel regression approach. *Journal of Cleaner Production*, 175, 155-163.
- Cassells, S., & Lewis, K. (2019). Managing to be environmentally responsible: Incentives and disincentives reported by small businesses. *Small Enterprise Research*, 26(1), 1-17.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Rossi-Lamastra, C. (2021). Small-medium enterprises and innovative startups in entrepreneurial ecosystems: Exploring an under-remarked relation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1843-1866.
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60, 101210.
- Choongo, P. (2017). A Longitudinal Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance in SMEs in Zambia. *Sustainability*, 9(8), Article 8.
- Choongo, P., Paas, L. J., Masurel, E., van Burg, E., & Lungu, J. (2019). Entrepreneurs' personal values and CSR orientations: Evidence from SMEs in Zambia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 545-570.
- Chuah, S. H.-W., Aw, E. C.-X., & Yee, D. (2021). Unveiling the complexity of consumers' intention to use service robots: An QCA approach. *Computers in Human Behavior*, 123, 106870.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cycyota, C. S., Ferrante, C. J., & Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(3), 321-329.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.

- Dahmani, N., Belhadi, A., Benhida, K., Elfezazi, S., Touriki, F. E., & Azougagh, Y. (2022). Integrating lean design and eco-design to improve product design: From literature review to an operational framework. *Energy & Environment*, 33(1), 189-219.
- Dalvi-Esfahani, M., Ramayah, T., & Rahman, A. A. (2017). Moderating role of personal values on managers' intention to adopt Green IS: Examining norm activation theory. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 582-604.
- Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: Investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126-139.
- De Groot, J. I. M., Steg, L., & Dicke, M. (2007). Morality and reducing car use : Testing the norm activation model of prosocial behavior. *Transportation Research Trends, NOVA Publishers*, 2(1), 12-32.
- De Groot, J. I., & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior: How to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment and behavior*, 40(3), 330-354.
- Dekker, J., & Hasso, T. (2016). Environmental performance focus in private family firms: The role of social embeddedness. *Journal of Business Ethics*, 136, 293-309.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Corporate sustainable innovation and employee behavior. *Journal of business ethics*, 150, 1071-1088.
- Demuijnck, G., & Ngnodjom, H. (2013). Responsibility and informal CSR in formal Cameroonian SMEs. *Journal of business ethics*, 112, 653-665.
- Dey, P. K., Petridis, N. E., Petridis, K., Malesios, C., Nixon, J. D., & Ghosh, S. K. (2018). Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises. *Journal of cleaner production*, 195, 687-702.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in small and mediumsized enterprises (SMEs). In *Human resource management* (p. 194-211). Routledge.
- Dunlap, R. E., & Van Liere, K. D. (1978). The "new environmental paradigm". *The journal of environmental education*, 9(4), 10-19.

- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., & Jones, R. E. (2000). New Trends in Measuring Environmental Attitudes: Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale. *Journal of Social Issues*, 56(3), 425-442.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, 14(6), 522-529.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Epstein, M. J. (2017). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Routledge.
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 114, 393-408.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Fukukawa, K., Shafer, W. E., & Lee, G. M. (2007). Values and attitudes toward social and environmental accountability: A study of MBA students. *Journal of business ethics*, 71, 381-394.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo-Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de contabilidad*, 16(1), 11-23.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of cleaner production*, 196, 576-587.
- Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and social Psychology*, 54(4), 638.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & Van Der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, 759-781.

- Hörisch, J., Kollat, J., & Brieger, S. A. (2017). What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation. *Small Business Economics*, 48, 47-69.
- Jabbour, C. J. C., & Renwick, D. (2020). Organizations as catalysts of sustainable development: Greening the workforce for responsible management in the 21st century. *International Journal of Manpower*, 41(7), 833-844.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jain, P., Vyas, V., & Chalasani, D. P. S. (2016). Corporate social responsibility and financial performance in SMEs: A structural equation modelling approach. *Global Business Review*, 17(3), 630-653.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in developing countries. *Business & society*, 56(1), 11-22.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business strategy and the environment*, 26(1), 69-83.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 67, 241-256.
- Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of cleaner production*, 244, 118802.
- Khan, N. U., Saufi, R. A., & Rasli, A. M. (2019). Green human resource management practices among ISO14001-certified Malaysian manufacturing firms. In *Green behavior and corporate social responsibility in Asia* (p. 73-79). Emerald Publishing Limited.
- Kraus, S., Burtscher, J., Niemand, T., Roig-Tierno, N., & Syrjä, P. (2017). Configurational paths to social performance in SMEs: The interplay of innovation, sustainability, resources and achievement motivation. *Sustainability*, 9(10), 1828.
- Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D., & Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (QCA) in entrepreneurship and innovation research—the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 15-33.

- Kravariti, F., Oruh, E. S., Dibia, C., Tasoulis, K., Scullion, H., & Mamman, A. (2021). Weathering the storm: Talent management in internationally oriented Greek small and medium-sized enterprises. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 444-463.
- Kump, B. (2021). When do threats mobilize managers for organizational change toward sustainability? An environmental belief model. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2713-2726.
- Labelle, F., Parent-Lamarche, A., Koropogui, S. T., & Chouchane, R. (2024). The relationship between sustainable HRM practices and employees' attraction: The influence of SME managers' values and intentions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Lee, T. H., & Jan, F.-H. (2015). The effects of recreation experience, environmental attitude, and biospheric value on the environmentally responsible behavior of nature-based tourists. *Environmental management*, 56, 193-208.
- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Mansoor, A., Jahan, S., & Riaz, M. (2021). Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce? *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 823-839.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374-2383.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: What is the link? *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267-283.
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2021). Contributions to sustainability in SMEs: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity. *Sustainability*, 13(4), 2008.

- Nordlund, A. M., & Garvill, J. (2002). Value Structures behind Proenvironmental Behavior. *Environment and Behavior*, 34(6), 740-756.
- Okumus, F., Köseoglu, M. A., Chan, E., Hon, A., & Avcı, U. (2019). How do hotel employees' environmental attitudes and intentions to implement green practices relate to their ecological behavior? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 193-200.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business ethics*, 121, 451-466.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605.
- Papagiannakis, G., & Lioukas, S. (2012). Values, attitudes and perceptions of managers as predictors of corporate environmental responsiveness. *Journal of environmental management*, 100, 41-51.
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (QCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 102310.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society. *The link between competitive advantage and corporate*.
- Pouka Pouka, M. R., & Biwolé, V. O. (2024). Does causal analysis improve the understanding of entrepreneurial support for SME performance? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 14(1), 19.
- Purwandani, J. A., & Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs? *Environment systems and decisions*, 41(4), 577-593.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political analysis*, 14(3), 291-310.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.

- Ragin, C. C., & Fiss, P. C. (2008). Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*, 240, 190-212.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Rekik, L., & Bergeron, F. (2017). Green practice motivators and performance in SMEs: A qualitative comparative analysis. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 27(1), 1-18.
- Renwick, D. W. (Ed.). (2018). *Contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action?* Routledge.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Reyes-Rodríguez, J. F., Ulhøi, J. P., & Madsen, H. (2016). Corporate environmental sustainability in Danish SMEs: A longitudinal study of motivators, initiatives, and strategic effects. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 193-212.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Vol. 51). Sage.
- Sampene, A. K., Li, C., Wiredu, J., Agyeman, F. O., & Brenya, R. (2024). Examining the nexus between social cognition, biospheric values, moral norms, corporate environmental responsibility and pro-environmental behaviour. Does environmental knowledge matter? *Current Psychology*, 43(7), 6549-6569.
- Sanyé-Mengual, E., Pérez-López, P., González-García, S., Lozano, R. G., Feijoo, G., Moreira, M. T., Gabarrell, X., & Rieradevall, J. (2014). Eco-designing the use phase of products in sustainable manufacturing: The importance of maintenance and communication-to-user strategies. *Journal of Industrial Ecology*, 18(4), 545-557.
- Sarumathi, S. (2014). Green purchase behavior—a conceptual framework of socially conscious consumer behavior. *Global Journal of Finance and Management*, 6(8), 777-782.
- Schaefer, A., Williams, S., & Blundel, R. (2018). *How individual values underpin SME environmental engagement*.

- Schaefer, A., Williams, S., & Blundel, R. (2020). Individual values and SME environmental engagement. *Business & Society*, 59(4), 642-675.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Routledge.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Schultz, P. W., Gouveia, V. V., Cameron, L. D., Tankha, G., Schmuck, P., & Franěk, M. (2005). Values and their relationship to environmental concern and conservation behavior. *Journal of cross-cultural psychology*, 36(4), 457-475.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, p. 1-65). Elsevier.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
- Sendawula, K., Bagire, V., Mbidde, C. I., & Turyakira, P. (2021). Environmental commitment and environmental sustainability practices of manufacturing small and medium enterprises in Uganda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(4), 588-607.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014a). An integrated framework for encouraging pro-environmental behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental psychology*, 38, 104-115.
- Steg, L., Perlaviciute, G., Van der Werff, E., & Lurvink, J. (2014b). The significance of hedonic values for environmentally relevant attitudes, preferences, and actions. *Environment and behavior*, 46(2), 163-192.
- Steiner, A., & Atterton, J. (2015). Exploring the contribution of rural enterprises to local resilience. *Journal of Rural Studies*, 40, 30-45.

- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of social issues*, 56(3), 407-424.
- Stern, P. C., Dietz, T., & Kalof, L. (1993). Value orientations, gender, and environmental concern. *Environment and behavior*, 25(5), 322-348.
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31.
- Sudirman, F. A., Upe, A., & La Ode Herman, F. T. S. (2021). Corporate social responsibility (CSR) contribution to achieve sustainable development goals (SDGs) in southeast Sulawesi. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore*, 7-11.
- Testa, F., Gusmerottia, N. M., Corsini, F., Passetti, E., & Iraldo, F. (2016). Factors Affecting Environmental Management by Small and Micro Firms: The Importance of Entrepreneurs’ Attitudes and Environmental Investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 373-385.
- Tian, H., Zhang, J., & Li, J. (2020). The relationship between pro-environmental attitude and employee green behavior: The role of motivational states and green work climate perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(7), 7341-7352.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. In *Academy of Management journal* (Vol. 59, Numéro 2, p. 534-544). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463-472.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104.
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027.

- Yusliza, M.-Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G., & Premkumar, R. (2012). Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey. *International journal of production economics*, 140(1), 330-340.
- Zhu, Q., Zou, F., & Zhang, P. (2019). The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 341-350.

CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION

Ce chapitre de la thèse est divisé en quatre sections. La première section propose une discussion générale des résultats de nos analyses. Les deuxième et troisième sections sont consacrées aux contributions théoriques et managériales de la thèse. Enfin, la quatrième section aborde les limites de la recherche et les perspectives qu'elle suggère.

5.1. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette recherche examine les dynamiques complexes qui sous-tendent l'adoption de pratiques durables dans les PME, en mettant l'accent sur les dimensions environnementales, la gestion des ressources humaines et les actions communautaires, tout en analysant l'influence des valeurs, des motivations et des conditions contextuelles sur ces pratiques. Elle s'appuie sur le modèle de Schwartz (1992) et le modèle hiérarchique cognitif de Homer et Kahle (1988), pour évaluer l'influence des valeurs sur les pratiques de développement durable (DD). Ces valeurs sont cruciales dans la prise de décisions concernant le DD, comme le note Spence (2016). Toutefois, elles restent souvent sous-explorées dans la littérature (García-Valiñas et al., 2012 ; Schaefer et al., 2018, 2020).

Notre démarche montre qu'analyser séparément les valeurs permet de mieux comprendre leur rôle dans les comportements durables des PME. Chaque valeur agit différemment sur les pratiques de développement durable (DD) et de responsabilité sociétale (RSE). Leur influence varie selon des facteurs organisationnels et contextuels, comme la taille, l'orientation entrepreneuriale, le secteur, les réseaux, l'internationalisation ou les pressions externes. Inspirée des travaux de Parker et al. (2009) et Labelle et al. (2016), notre approche dynamique et contextualisée facilite la création de profils d'engagement, soutenant les pratiques de DD et renforçant les efforts contre le changement climatique.

Trois articles soutiennent cette recherche. Le premier se concentre sur les liens proposés par le modèle hiérarchique cognitif modifié de Homer et Kahle (1988), dans lequel on a intégré des motivations environnementales. L'étude révèle que les valeurs de *self-transcendence* (VST) des dirigeants influencent leurs comportements via les attitudes et les motivations. En revanche, il n'existe aucune corrélation entre les valeurs de *self-enhancement* (VSE) et les comportements. Cette situation révèle des constats importants.

Contrairement à ce qu'indique la littérature, la relation supposée négative entre les VSE et l'environnement (De Groot et Steg, 2008 ; Schwartz et al., 2012 ; Steg et al., 2014a ; Stern et al., 1995) n'est pas confirmée dans notre étude. Nous observons plutôt une absence de lien, ce qui suggère que les dirigeants motivés par des VSE peuvent, dans certaines circonstances, adopter des pratiques environnementales et que cela ne contrevient pas à leurs valeurs.

Cela suggère que les dirigeants peuvent être influencés par d'autres facteurs, tels que des motivations externes ou des contraintes organisationnelles, plutôt que par leurs seules valeurs personnelles. Il est donc essentiel de considérer non seulement les valeurs, mais également les motivations contextuelles et externes, comme les pressions réglementaires ou les attentes des parties prenantes, pour comprendre pleinement les dynamiques d'adoption des pratiques pro-environnementales dans les PME, comme l'illustre le deuxième article.

Sur cette base, dans le 3^e article, nous analysons plus en détail l'influence des valeurs de *self-transcendence* en étudiant les valeurs constituantes, notamment les valeurs biosphériques (VST_BIOS) et les valeurs altruistes (VST_ALTR), sur les différentes composantes des pratiques durables, qui comprennent les pratiques environnementales, de gestion des ressources humaines (GRH) et communautaires.

À cet égard, la question à savoir si l'altruisme agit de la même manière envers les pratiques environnementales et les pratiques sociales peut être traitée. Qu'en est-il du biosphérisme envers les pratiques sociales ? En adoptant cette approche, nous mettons en évidence des implications concrètes pour les dirigeants

de PME, en les incitant à réfléchir aux dynamiques complexes entre leurs valeurs et leurs pratiques durables. Cette analyse permet de souligner que les valeurs des dirigeants ne doivent pas être considérées comme un ensemble homogène, mais plutôt comme des éléments distincts ayant des impacts variés sur les comportements durables. Il est essentiel de prendre en compte les contextes spécifiques dans lesquels les PME évoluent, car ces contextes peuvent moduler l'effet des valeurs sur les pratiques adoptées.

La figure 5.1 illustre ce processus de recherche, mettant en exergue l'interaction entre les valeurs, les pratiques durables et le contexte.

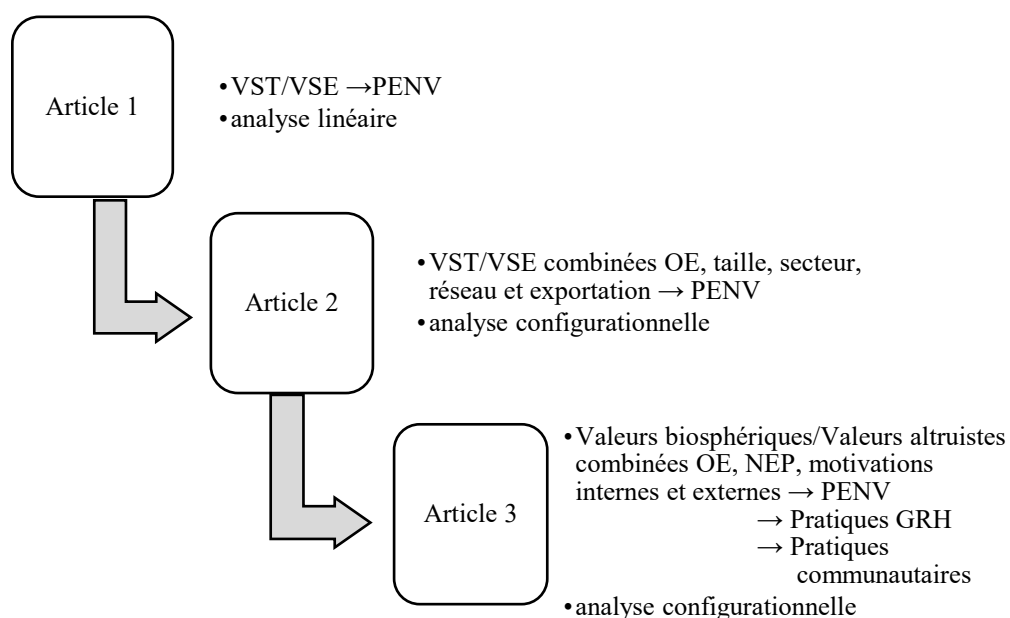


Figure 5.1 : Processus de recherche

Le figure 5.1 synthétise les questions de recherche, qui explorent les liens entre les valeurs des dirigeants et les comportements pro-environnementaux et pro-durables dans les PME, notamment l'influence des valeurs de *self-transcendence* et de *self-enhancement* sur les pratiques durables, en tenant compte des motivations et des facteurs contextuels. Les hypothèses dans l'article 1 visent à tester ces relations selon le modèle hiérarchique cognitif modifié de Homer et Kahle (1988). Les propositions, quant à elles (articles 2 et 3), intègrent des facteurs organisationnels et contextuels, offrant des pistes d'action pour les dirigeants, et soulignant l'importance d'allier valeurs et stratégies organisationnelles pour

promouvoir la durabilité. Ce tableau constitue un outil essentiel pour structurer et clarifier les éléments clés de notre recherche.

Tableau 5.1 Tableau récapitulatif des hypothèses et analyses des pratiques environnementales et sociales dans les PME

Questions de recherche	Hypothèse ou proposition	Statut de l'hypothèse ou de la proposition	Méthode d'analyse
Quel est le rôle des attitudes et des sources de motivation des dirigeants dans la dynamique entre leurs valeurs et les pratiques environnementales dans leur PME ?	H1a : Les valeurs de <i>self-transcendence</i> d'un dirigeant ont un effet positif sur les pratiques environnementales de la PME. H2b : Les valeurs de <i>self-enhancement</i> d'un dirigeant ont un effet négatif sur les pratiques environnementales de la PME. H2a : Le NEP (attitudes) et les sources de motivation externes médient séquentiellement l'effet des valeurs de <i>self-transcendence</i> d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales. H2b : Le NEP (attitudes) et les sources de motivation internes médient séquentiellement l'effet des valeurs de <i>self-transcendence</i> d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales. H3a : Le NEP (attitudes) et les motivations externes médient séquentiellement l'effet des valeurs de <i>self-enhancement</i> d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales. H3b : Le NEP (attitudes) et les motivations internes médient séquentiellement l'effet des valeurs de <i>self-enhancement</i> d'un dirigeant sur ses pratiques environnementales.	H1a : confirmée H2b : non confirmée H2a : confirmée H2b : confirmée H3a : non confirmée H3b : confirmé, mais lien négatif	Linéaire : Macro-Process v4.2 (Hayes, 218)
Quelles sont les combinaisons de facteurs qui favorisent ou non l'adoption des pratiques environnementales dans les PME ?	P1 : certaines combinaisons de facteurs conduisent à l'adoption des pratiques environnementales au sein des PME. P2 : certaines combinaisons de facteurs favorisent l'absence de telles pratiques dans ces entreprises.	P1 : 3 configurations en faveur de l'adoption P2 : 4 configurations en défaveur de l'adoption	Analyse des configurations fsQCA (Ragin, 2008)
Quelles sont les combinaisons de facteurs, incluant les valeurs biosphériques et altruistes des propriétaires-dirigeants, qui influencent les pratiques environnementales et sociales des PME ?	P1 : Les valeurs biosphériques, les valeurs altruistes, l'orientation entrepreneuriale, les attitudes, les motivations internes et externes sont liées aux pratiques environnementales P2 : Les valeurs biosphériques, les valeurs altruistes, l'orientation entrepreneuriale, les attitudes, les motivations internes et externes sont liées aux pratiques de gestion de ressources humaines durables. P3 : Les valeurs biosphériques, les valeurs altruistes, l'orientation entrepreneuriale, les attitudes, les motivations internes et externes sont liées aux pratiques communautaires.	P1 : Les VST_BIOS sont cruciales dans l'adoption des PENV P2 : Les VST_ALTR sont déterminantes dans l'adoption des PGRH durables P3 : Les VST_ALTR sont importantes dans l'adoption des PCOMM	Analyse des configurations fsQCA (Ragin, 2008)

Source : nos analyses

5.1.1. La complexité valeur-comportement : vers un modèle intégratif

Les valeurs de *self-transcendance* (VST) et les valeurs de *self-enhancement* (VSE) influencent les comportements durables via les attitudes et les motivations. Ce constat soutient le modèle de Homer et Kahle (1988), illustrant le « gap valeur-action » (Bolderdijk et al., 2013) et appelant à une analyse nuancée des choix en PME.

- **Apport de l'analyse linéaire**

- a) L'influence des valeurs de *self-transcendance*

Les résultats de l'analyse linéaire révèlent que les VST exercent une influence positive et significative sur les pratiques environnementales (PENV) au sein des PME. Plus un dirigeant accorde de l'importance à des principes, tels que l'altruisme et la protection de l'environnement, plus il est susceptible d'adopter des pratiques respectueuses de l'environnement. Cela se traduit par un coefficient de régression de 0,120 (ce qui signifie qu'une augmentation des valeurs de *self-transcendance* entraîne une augmentation proportionnelle des pratiques environnementales). Dans le même temps, la valeur p de 0,000 indique que cet effet est statistiquement très significatif, éliminant presque toute possibilité que ce résultat soit dû au hasard. Ces dirigeants qui privilégient des valeurs altruistes et biosphériques adoptent davantage de comportements écologiques, en accord avec les recherches de Choongo et al. (2019) et Schaefer et al. (2020) sur l'importance des valeurs pro-environnementales des dirigeants pour encourager des comportements durables de leur PME.

En outre, les VST ont un impact positif sur les attitudes environnementales, mesurées par le NEP, avec un coefficient de 0,238 et une valeur p inférieure à 0,001, ce qui montre une relation statistiquement significative. Cela signifie que les dirigeants qui valorisent des principes altruistes et biosphériques montrent une sensibilité accrue aux enjeux environnementaux. Bien que les attitudes environnementales influencent également les pratiques environnementales, cet effet est moyen, comme le suggère un coefficient de 0,087 et une valeur p de 0,065. Cela

souligne l'importance d'approfondir cette relation pour mieux comprendre comment les attitudes peuvent contribuer à renforcer l'engagement des PME dans des initiatives durables. Autrement dit, d'autres variables pourraient intervenir dans la relation. Dans le cas de notre étude, ce sont les motivations qui interviennent et viennent enrichir le modèle hiérarchique cognitif de Homer et Kahle (1988).

Les résultats indiquent que les VST chez les dirigeants sont activées par des motivations spécifiques. Concernant les motivations externes, telles que la conformité à la réglementation, et les attentes sociétales, un coefficient de régression de 0,173 montre que les VST influencent positivement l'intensification de ces motivations. Avec une valeur p de 0,001, cette relation est statistiquement significative, confirmant la robustesse du lien entre ces valeurs et les motivations externes en tant que variable intermédiaire dans nos analyses. Pour les motivations internes, comme les retombées économiques à long terme, un coefficient de 0,109 et une valeur p de 0,033 montrent que les dirigeants influencés par des VST sont également motivés par un sens de responsabilité personnelle, bien que cet effet soit moins marqué. Ces résultats suggèrent que l'accent mis sur les valeurs altruistes et environnementales stimule à la fois des motivations internes et externes, corroborant les travaux de Bansal et Roth (2000) et Thakur et Kohli (2015) sur la sensibilité aux influences externes et l'éthique comportementale.

Ces résultats révèlent que les VST sont principalement associées à des motivations externes (comme les attentes sociétales et réglementaires). Elles activent également des motivations internes dans une moindre mesure. Cela suggère que les dirigeants biosphériques et altruistes passent à l'action non seulement pour répondre aux pressions externes, mais aussi en raison d'un sens intrinsèque de responsabilité éthique.

Ce double levier motivationnel met en lumière l'interconnexion entre éthique personnelle et sensibilité contextuelle. Les dirigeants animés par des valeurs altruistes ou biosphériques ne se contentent pas de répondre aux attentes externes ; ils considèrent également leurs actions comme un moyen de respecter des impératifs éthiques, tels que la responsabilité environnementale ou le bien-être

social. Cette approche favorise l'alignement entre leurs convictions profondes et leurs pratiques, comme le soulignent Bansal et Roth (2000) dans leurs travaux sur les motivations hybrides en matière de durabilité.

Il est également noté que les attitudes pro-environnementales favorisent l'engagement dans des pratiques respectueuses de l'environnement, bien que leur impact puisse être restreint par des facteurs contextuels et organisationnels (López-Gamero et Molina-Azorín, 2016). Les motivations internes semblent avoir un effet plus prononcé sur l'adoption des pratiques environnementales (Cantele et Zardini, 2020 ; Choongo et al., 2017), ce qui valide l'hypothèse H3, indiquant que les attitudes environnementales et les motivations jouent un rôle médiateur dans la relation entre les VST et les pratiques environnementales.

Une forte combinaison de VST, NEP et de motivations internes ou externes peut créer des tensions complexes. Ces tensions apparaissent souvent lorsque les objectifs économiques, tels que la maximisation des profits ou la réduction des coûts, entrent en conflit avec des principes de durabilité, comme la protection de l'environnement ou le bien-être social. Par exemple, un dirigeant désireux d'adopter des pratiques écologiques peut se retrouver dans un dilemme : comment maintenir la rentabilité à court terme tout en intégrant des actions durables ? Il peut éprouver un tiraillement entre ses valeurs de *self-transcendance*, qui prônent la durabilité, et la pression pour maximiser les profits, ce qui crée un conflit entre ses convictions personnelles et les impératifs économiques de l'entreprise.

Cependant, il est important de nuancer cette tension. Selon Jansson et al. (2017), ces conflits ne sont pas forcément négatifs. Ils peuvent inciter les dirigeants à innover ou à repenser leurs stratégies pour concilier leurs valeurs avec des modèles économiques durables. Ainsi, ces tensions, loin d'entraver le progrès, peuvent devenir un véritable moteur de transformation, favorisant l'adoption de pratiques plus équilibrées et respectueuses de l'environnement.

L'analyse linéaire indique que les VST des dirigeants sont associées à un impact positif sur leurs pratiques environnementales dans les PME, notamment par

leur influence sur les attitudes environnementales, qui sensibilisent davantage aux enjeux écologiques. Toutefois, l'effet des attitudes sur les pratiques reste modéré, ce qui invite à considérer d'autres facteurs contextuels ou organisationnels, tels que la pression des parties prenantes, les ressources disponibles ou l'orientation entrepreneuriale.

Concernant les motivations, les tests visent à identifier lesquelles influencent effectivement les dirigeants. Ce n'est pas une relation où les valeurs déterminent directement les motivations, mais plutôt une analyse de l'effet différencié des motivations internes (incitations financières, retombées économiques) et externes (conformité, légitimité) sur les pratiques durables. Cette distinction affine notre compréhension des dynamiques sous-jacentes.

L'étude révèle que les convictions écologiques encouragent les pratiques durables, mais peuvent freiner certaines motivations. Un paradoxe apparaît quand des dirigeants engagés doivent concilier rentabilité et valeurs éthiques. Ce dilemme souligne la complexité des décisions stratégiques dans les PME, où motivations internes, valeurs et pressions économiques s'entremêlent, rendant l'équilibre entre écologie et profits difficile.

b) Le rôle ambivalent des valeurs de *self-enhancement*

Les résultats nuancent la vision classique selon laquelle les valeurs de *self-enhancement* (VSE) sont incompatibles avec les comportements durables. L'analyse linéaire montre une absence d'effet significatif sur les pratiques environnementales, avec un coefficient de régression de $\beta = 0,017$ et une valeur p de 0,709. Cela signifie que l'effet des VSE sur les PENV est négligeable, ce qui invalide l'hypothèse H2. Une valeur p supérieure à 0,05 indique des résultats non statistiquement significatifs. Ces conclusions diffèrent de celles de certaines études antérieures, comme celles de Jacobs et al. (2018), qui suggèrent que les VSE peuvent avoir un effet négatif sur les comportements pro-environnementaux. Selon ces auteurs, les valeurs axées sur l'accomplissement personnel, la réussite individuelle (De Groot et Steg, 2008 ; Steg et al., 2014a), ainsi que celles qui

privilégient le plaisir immédiat et l'effort minimal (Steg et al., 2014b ; Steg et De Groot, 2012), peuvent réduire l'engagement en matière de durabilité (Zhao et Huang, 2024). La divergence entre ces résultats peut être attribuée à des variations contextuelles, telles que le secteur d'activité, les spécificités culturelles des entreprises ou des interactions complexes avec d'autres facteurs non pris en compte dans cette étude. Selon nos résultats, les dirigeants animés de valeurs de *self-enhancement* peuvent adopter des pratiques environnementales, à condition que d'autres conditions favorables soient réunies. En somme, les VSE n'ont pas d'influence directe sur leur comportement environnemental, ces dirigeants étant davantage motivés par des intérêts opportunistes.

De plus, l'absence de lien significatif entre les valeurs de *self-enhancement* (VSE) et le *New Environmental Paradigm* (NEP), comme l'indiquent un coefficient de 0,008 et une valeur p de 0,878, renforce la théorie de Schwartz (2006). Cette théorie soutient que les valeurs axées sur la réussite personnelle et le pouvoir tendent à freiner l'adoption de comportements pro-environnementaux. De plus, les travaux de Jacobs et al. (2018) confirment que les valeurs de *self-enhancement*, qui favorisent la satisfaction personnelle et l'accumulation de ressources, ne promeuvent pas les attitudes pro-environnementales. Ces valeurs, qui priorisent les bénéfices individuels immédiats, comme la réussite et le pouvoir, éloignent ainsi les individus des préoccupations collectives et environnementales (De Groot et Steg, 2008 ; Steg et al., 2014a). Par conséquent, ces valeurs agissent comme un frein à l'adoption de comportements durables, contrairement aux SVT qui encouragent une plus grande conscience écologique (Jacobs et al., 2018).

Par ailleurs, il existe une relation positive significative entre les VSE et les motivations externes ($\beta = 0,117$, $p = 0,016$), ce qui montre que plus ces valeurs sont prononcées, plus les individus sont sensibles aux pressions sociales, telles que la nécessité de se différencier de la concurrence et d'améliorer l'image de l'entreprise. Les individus valorisant l'accomplissement personnel sont particulièrement réceptifs à ces motivations externes. En effet, les valeurs de *self-enhancement* tendent à encourager la recherche de prestige, de reconnaissance et d'avantages sociaux, rendant les individus plus susceptibles d'adopter des comportements qui

renforcent leur statut. Cependant, lorsque ces mêmes individus sont confrontés à des motivations internes, telles que la recherche de gains à long terme ou la réduction des coûts, ils privilégient les bénéfices immédiats, ce qui les rend moins enclins à adopter des comportements pro-environnementaux. Cette tendance à favoriser les résultats rapides limite leur engagement dans des pratiques durables, qui nécessitent souvent un investissement à plus long terme.

Les résultats montrent que, bien que les individus animés par des valeurs de *self-enhancement* aient une tendance à rechercher des récompenses immédiates, cet effet reste faible, comme le montrent le coefficient de régression ($\beta = 0,088$) et la valeur p ($p = 0,073$), indiquant une significativité limitée. Cela signifie que, bien qu'il existe une certaine propension à privilégier les bénéfices rapides, cet impact n'est pas suffisamment fort pour être statistiquement significatif à un niveau conventionnel de confiance de 95 %. Ces résultats confirment la théorie de Schwartz (1992, 2006) et les travaux de Bansal et Roth (2000), qui soutiennent que les VSE augmentent la réceptivité aux récompenses externes, mais n'entraînent pas nécessairement un comportement pro-environnemental direct. Les individus guidés par ces valeurs sont donc plus influencés par les récompenses externes que par des objectifs environnementaux ou sociaux à long terme. Ces observations suggèrent que, bien que les VSE influencent les motivations personnelles, elles ne suffisent pas à elles seules pour inciter à des actions durables.

L'impact des VSE sur les pratiques environnementales (PENV) à travers les motivations externes est significatif ($\beta = 0,037$; IC⁶ à 90 % = 0,0117 à 0,0667). Cela suggère que les VSE influencent les pratiques environnementales principalement par le biais de motivations externes, telles que les exigences des

⁶ IC : L'intervalle de confiance est une plage de valeurs estimées qui exprime l'incertitude d'une estimation. Par exemple, un IC à 90 % de 0,0117 à 0,0667 pour l'impact des VSE sur les motivations externes indique une forte probabilité que l'effet soit réel. En revanche, un IC de -0,0005 à 0,0241 pour les motivations internes suggère que l'impact n'est pas significatif.

clients ou les obligations légales, ce qui est cohérent avec les travaux de Schwartz (2012) sur l'impact des valeurs sur les réponses aux récompenses externes. En revanche, l'impact des VSE sur les pratiques environnementales via des motivations internes, comme l'optimisation des profits et la réduction des coûts, n'est pas significatif ($\beta = 0,0095$), suggérant que ces incitations financières n'exercent pas un effet substantiel sur le comportement environnemental, ce qui est surprenant. Et cela met en évidence une distinction importante dans la manière dont les VSE influencent les pratiques environnementales (PENV). Contrairement aux valeurs de *self-transcendance*, qui favorisent des pratiques durables par conviction et responsabilité sociale, les VSE semblent dépendre largement de pressions ou opportunités externes. Cette différence souligne que les dirigeants motivés par des VSE sont davantage réactifs qu'anticipatifs, répondant principalement aux incitations réglementaires ou aux attentes des parties prenantes, plutôt qu'à une vision intrinsèque de la durabilité. Ces résultats invitent à reconsidérer les stratégies visant à encourager les pratiques environnementales dans les PME, en adaptant les leviers selon les profils de valeurs des dirigeants.

Les médiations impliquant le NEP et les motivations internes et externes ne sont pas significatives, avec des coefficients de régression de -0,0002 et -0,0001, ce qui suggère l'absence de lien direct entre ces variables et les comportements durables observés. Ces résultats confirment les travaux de Bansal et Roth (2000), qui montrent que les VSE n'influencent pas les comportements pro-environnementaux à travers ces médiateurs. L'hypothèse 4, qui postule une relation médiée entre les VSE et les pratiques environnementales via les attitudes et motivations, n'est donc pas validée. Cela indique que d'autres facteurs pourraient avoir un impact plus significatif sur l'adoption des pratiques durables en PME.

- **Apports de la QCA : vers une compréhension contingente**

- a) Pour les VST

L'analyse par configurations met en évidence des logiques d'équifinalité, où différentes combinaisons de facteurs peuvent conduire à l'adoption de pratiques

durables. Par exemple, une PME sans valeurs biosphériques, mais avec une forte orientation entrepreneuriale et un réseau social actif, peut mettre en œuvre des pratiques comparables à celles d'une entreprise motivée par des valeurs environnementales. Cette approche souligne les effets de compensation entre variables et l'existence de voies alternatives. Ainsi, l'absence de certaines valeurs, comme les VST, peut être compensée par d'autres leviers. Cela rend l'impact direct des VST difficile à isoler, mais montre que diverses trajectoires mènent à des comportements durables. L'analyse soutient également les perspectives institutionnelles, selon lesquelles les PME adaptent leurs actions pour maintenir leur légitimité en fonction des pressions et attentes spécifiques de leur environnement.

L'analyse par configurations nuance les liens directs établis par l'analyse linéaire entre les VST et les pratiques environnementales. Elle montre que, même sans VST, des facteurs tels qu'un réseau social fort, l'orientation entrepreneuriale ou l'internationalisation peuvent compenser, offrant ainsi divers chemins pour l'adoption de pratiques durables au sein des PME.

b) Pour les VSE

La QCA met en évidence des configurations dans lesquelles les valeurs de *self-enhancement* (VSE), combinées à de fortes pressions externes, peuvent amener les dirigeants de PME à adopter des comportements pro-environnementaux. Cette dynamique confirme la logique néo-institutionnelle, selon laquelle les pratiques durables peuvent découler d'un besoin de conformité ou de réputation, plutôt que d'une réelle conviction écologique. En effet, les VSE peuvent guider ces comportements lorsqu'elles sont mobilisées dans un cadre influencé par des motivations externes, telles que l'isomorphisme institutionnel décrit par DiMaggio et Powell (1983). Les dirigeants, motivés par des valeurs hédoniques ou égoïstes, peuvent ainsi adopter des pratiques durables pour se conformer aux attentes du secteur ou pour maintenir leur légitimité. Les VSE deviennent alors des leviers instrumentaux, utilisés de manière stratégique pour répondre aux normes institutionnelles et rester compétitifs.

D'une part, les analyses configurationnelles montrent que les VSE apparaissent dans trois des quatre configurations expliquant l'absence de pratiques environnementales, suggérant qu'elles constituent un frein important à leur adoption au sein des PME. Les dirigeants motivés par des valeurs égoïstes ou hédoniques sont moins enclins à mettre en œuvre des initiatives environnementales, comme l'ont démontré Schwartz (2012) et Steg et al. (2014b). De plus, la combinaison entre VSE et la taille de l'entreprise révèle que certaines grandes PME, bien qu'ayant accès à davantage de ressources, adoptent moins souvent des pratiques environnementales. Ce constat remet en question les postulats de la théorie des ressources, qui suppose que les grandes entreprises, disposant de plus de moyens et de compétences, sont plus aptes à intégrer les logiques de responsabilité sociétale (RSE) que les petites structures.

Une explication possible de cette contradiction réside dans l'ancrage des valeurs individuelles du dirigeant dans les orientations stratégiques de l'entreprise. À mesure qu'une PME se développe, les convictions personnelles du dirigeant influencent durablement la culture organisationnelle. Si ces convictions sont orientées vers le *self-enhancement* — c'est-à-dire vers la réussite personnelle, le statut ou les gains rapides —, elles peuvent induire une logique de court terme, peu compatible avec les exigences des pratiques

- **Ce que l'analyse par configurations révèle que l'analyse linéaire ne fait pas :**

L'analyse par configurations a révélé diverses combinaisons de facteurs conduisant soit à l'adoption, soit à l'absence de pratiques environnementales. Ces résultats illustrent l'équifinalité, soulignant que des trajectoires multiples peuvent aboutir à des résultats similaires, en fonction des contextes spécifiques des PME étudiées. Cette approche met en évidence la diversité des chemins menant à des comportements environnementaux, influencés par des dynamiques internes et externes propres à chaque organisation.

Premièrement, cette analyse offre un éclairage précieux sur les configurations favorisant l'adoption de pratiques environnementales. Bien que

toutes les configurations aboutissent toutes à des pratiques environnementales (équifinalité), des effets de compensation entre les variables (conditions) émergent. Par exemple, dans PENV2, l'exportation devient centrale pour l'écologisation de la PME, alors qu'elle est non pertinente dans PENV1. En revanche, l'approche linéaire, axée sur une analyse isolée des facteurs, limite la compréhension des interactions complexes.

Deuxièmement, cela permet une identification des freins aux pratiques environnementales. En effet, les configurations ~PENV révèlent que l'absence d'OE, l'importance des VSE, et l'absence de réseaux ou d'activités d'exportation sont des freins majeurs. Par la même occasion, ces résultats montrent que les entreprises focalisées sur des valeurs plus individualistes ou sans ouverture vers l'extérieur (secteur, réseau, export) tendent à ne pas adopter ces pratiques.

Troisièmement, des précisions sur les rôles des conditions périphériques et centrales sont données. Les analyses soulignent le poids des conditions centrales, comme les VST et l'OE, dans les configurations favorisant les pratiques environnementales. Ces éléments structurants agissent comme des leviers prioritaires, tandis que d'autres conditions périphériques, comme le secteur ou la taille, renforcent ou modulent leur effet.

Quatrièmement, l'analyse par configuration offre une approche contextualisée et nuancée. Contrairement à une analyse linéaire, cette méthode montre que des entreprises aux profils variés peuvent parvenir à des résultats similaires en adaptant leurs ressources et contraintes internes. Par exemple, une PME s'appuyant sur des réseaux solides peut compenser une faible orientation entrepreneuriale en tirant parti des opportunités offertes par ces réseaux, telles que l'accès à de nouveaux marchés, le partage d'expertise en durabilité, le renforcement de la crédibilité auprès des parties prenantes, et la mutualisation des ressources pour des initiatives écologiques.

En conclusion, l'analyse par configurations offre une vision globale des facteurs influençant les pratiques environnementales des PME, permettant de saisir

des dynamiques complexes et les interactions contextuelles souvent ignorées par les approches linéaires. Cette méthode enrichit la compréhension des comportements environnementaux en tenant compte des multiples éléments interconnectés au sein des entreprises, qu'il s'agisse de valeurs, de motivations ou de pressions externes. Ainsi, elle offre un cadre plus nuancé pour comprendre et promouvoir des pratiques durables adaptées à chaque organisation (Kraus et al., 2017 ; Howell et Allen, 2017).

Les tableaux 5.2 et 5.3 présentent une synthèse claire des résultats obtenus, facilitant leur comparaison, leur interprétation et leur analyse approfondie.

Tableau 5.2 : Synthèse des résultats de l'influence des VST

Variables/Configurations	Effets	Coefficient de régression (β)	Valeur p	Explication
VST → PENV	Positif	0,120	0,000	Les dirigeants valorisant les VST adoptent plus de pratiques environnementales.
VST → NEP	Positif	0,238	< 0,001	Les VST augmentent l'attitude environnementale des dirigeants.
NEP → PENV	Modéré	0,087	0,065	Les attitudes influencent les pratiques environnementales, mais de manière plus faible.
VST → Motivations externes	Positif	0,173	0,001	Les VST augmentent la réceptivité aux motivations externes (incitations, attentes).
VST → Motivations internes	Positif	0,109	0,033	Les VST incitent les dirigeants à adopter des comportements basés sur des motivations internes (responsabilité, innovation).
VST + Réseau social fort → PENV	Positif (Configuration PENV1)	-	-	Les dirigeants combinant VST et un réseau social fort sont plus enclins à adopter des pratiques environnementales, confirmant le rôle du réseau.
VST + Internationalisation → PENV	Positif (Configuration PENV2)	-	-	L'internationalisation et les VST favorisent l'adoption des pratiques environnementales via l'exposition aux normes globales de durabilité.
Sans les VST + OE + Taille + Secteur + Exportation → PENV	Positif (Configuration PENV3)	-	-	Même sans la présence des VST, certaines dirigeants de PME parviennent à adopter des pratiques durables grâce à d'autres facteurs comme l'internationalisation ou un réseau social fort.

Source : nos résultats

Tableau 5.3 : Synthèse des résultats de l'influence des VSE

Aspect	Résultat	Coefficient de régression (β)	Valeur p	Interprétation
Impact des VSE sur les PENV	Non significatif	0,017	0,709	Absence de lien entre les VSE et les PENV, invalidant l'hypothèse H2.
Impact des VSE sur le NEP	Non significatif	0,008	0,878	Absence de lien entre les VSE et les attitudes environnementales.
Impact des VSE via Motivations Externes	significatif	0,037	IC à 90 % : 0,0117 à 0,0667	Influence des VSE sur les pratiques environnementales via motivations externes.
Impact des VSE via Motivations Internes	Non significatif	0,0095	IC à 90 % : -0,0005 à 0,0241	Pas d'impact significatif des motivations internes sur la relation entre VSE et PENV.
Impact des VSE via le NEP	Non significatif	-0,0001	IC à 90% : -0,0012 à 0,0009	Pas d'impact notable des médiations entre VSE, NEP et PENV.
Médiations séquentielles (Motivations internes)	Non significatif	-0,0001	-	Absence d'impact significatif de médiations sur la relation VSE-PENV.
Médiations séquentielles (Motivations externes)	Non significatif	-0,0002	-	Absence d'impact significatif de médiations sur la relation VSE-PENV.
Analyse de configurations (configurations qui expliquent l'absence de pratiques environnementales)	VSE comme facteurs d'influence	-	-	Les VSE favorisent l'absence de pratiques environnementales, surtout dans les PME dirigées par des individus égoïstes et hédoniques.
Rôle de la taille des PME	Influence sur l'adoption des PENV	-	-	Les grandes PME adoptent moins des pratiques environnementales, contredisant certaines théories.

Source : nos résultats

Les tests révèlent que l'adoption des pratiques environnementales par les PME est un processus complexe, influencé par des valeurs personnelles, des motivations variées et le contexte. L'analyse linéaire montre une relation positive entre les valeurs de *self-transcendance* (VST) et les pratiques environnementales (PENV), tandis que les valeurs de *self-enhancement* (VSE) n'ont aucun effet. L'approche configurationnelle, quant à elle, démontre que différentes combinaisons de facteurs peuvent mener à l'adoption de ces pratiques, même sans la présence des VST. Cela souligne l'intérêt de cette approche pour comprendre les dynamiques en jeu. Une dissociation des VST en valeurs altruistes et égoïstes pourrait enrichir l'analyse et révéler de nouvelles nuances.

5.1.2. L'analyse différenciée dans les pratiques durables

L'objectif est d'affiner l'analyse afin d'identifier les liens spécifiques entre les deux valeurs de VST, à savoir les valeurs biosphériques (VST_BIOS) et les valeurs altruistes (VST_ALTR), ainsi que les trois dimensions du développement durable (environnementale, gestion des ressources humaines, et communautaire). D'autres variables retenues pour initier les configurations incluent l'orientation entrepreneuriale (OE), les attitudes environnementales mesurées par le NEP, ainsi que les motivations internes (MOT_INT) et externes (MOT_EXT).

5.1.2.1 Influences sur les pratiques environnementales

Les valeurs de *self-transcendance* à orientation biosphérique (VST_BIOS) jouent un rôle central dans l'adoption des pratiques environnementales au sein des PME, comme en témoigne leur présence dans quatre configurations identifiées. Ce résultat met en lumière l'importance d'une conscience écologique élevée et de convictions personnelles orientées vers la préservation des écosystèmes dans l'engagement environnemental. Il corrobore les travaux de Schwartz (2012) et Kump (2021), qui associent les valeurs biosphériques à une préoccupation pour la durabilité et à la mise en œuvre concrète de comportements écologiques. Ainsi, les dirigeants guidés par ces valeurs semblent plus enclins à intégrer des pratiques durables dans la gestion de leur entreprise.

En revanche, les valeurs altruistes de *self-transcendance* (VST_ALTR), centrées sur le bien-être d'autrui, ont une influence plus limitée. Leur effet dépend souvent de la présence de facteurs complémentaires, comme les attitudes environnementales positives ou les pressions externes. Cela suggère que certaines pratiques environnementales peuvent découler d'un souci social ou d'obligations perçues, sans engagement écologique direct, rejoignant ainsi les observations de Choongo et al. (2019) et Schaefer et al. (2020), selon lesquelles les motivations à adopter des pratiques durables sont multiples et contextuelles.

Les configurations se distinguent par une forte présence de l'orientation entrepreneuriale (OE). Cela met en évidence que les entreprises ayant une

orientation entrepreneuriale marquée, soutenue par des motivations variées, sont plus susceptibles d'adopter des pratiques environnementales, comme l'ont également souligné Jansson et al. (2017) et Kump (2021).

Il est important de noter la faible présence des attitudes environnementales (NEP) dans les configurations menant à l'adoption des pratiques écologiques. Steg et al. (2014a) expliquent que, bien que le NEP puisse influencer certaines pratiques, il est souvent éclipsé par des motivations entrepreneuriales et économiques dans les décisions environnementales des entreprises. Ce paradoxe s'explique par la complexité des interactions entre VST_BIOS et NEP élevé. En effet, des dirigeants très engagés dans la protection de l'environnement peuvent se montrer moins sensibles aux motivations internes et externes classiques, suggérant que le NEP peut agir de manière autonome pour initier des pratiques écologiques, sans appui économique ou social (Steg et Vlek, 2009).

Par ailleurs, des études récentes (Gagné et al., 2018 ; Steg et al., 2014b) montrent que les dirigeants guidés par des valeurs biosphériques profondes peuvent avoir des motivations internes parfois divergentes des objectifs environnementaux explicites. Par exemple, un dirigeant peut privilégier la réduction des coûts ou la maximisation des profits à court terme, ce qui peut entrer en conflit avec des décisions écologiques plus coûteuses ou complexes, compromettant ainsi l'adoption cohérente de pratiques durables dans leur entreprise.

En résumé, les valeurs biosphériques des dirigeants (VST_BIOS) sont cruciales dans l'adoption des pratiques environnementales en PME. Toutefois, certaines entreprises adoptent ces pratiques sans ces valeurs, motivées par des facteurs internes, externes ou pour par des valeurs altruistes. Les PME avec une forte orientation entrepreneuriale montrent une plus grande propension à la durabilité. Les attitudes environnementales (NEP) ont un impact moindre, souvent éclipsées par des motivations internes comme l'innovation, la compétitivité (réduction des coûts, productivité) et l'identification d'opportunités de marché, révélant la complexité des liens entre valeurs, motivations et actions durables.

5.1.2.2 Influences sur les pratiques de gestion des ressources humaines

Les valeurs biosphériques (VST_BIOS) sont peu impactantes sur l'adoption des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Elles n'apparaissent que dans une configuration sur cinq configurations. Cependant, malgré cet impact relativement limité, selon Ones et Dilchert (2012), certaines pratiques de GRH durables peuvent être mises en œuvre dans des entreprises motivées par des valeurs biosphériques. Par exemple, la mise en œuvre d'initiatives zéro déchet au sein des PME est souvent le résultat d'un engagement de dirigeants partageant de fortes valeurs biosphériques.

Les résultats de l'étude montrent une influence significative des valeurs altruistes (VST_ALTR) sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) durables dans les PME à travers leur forte présence des VST_ALTR dans les configurations. Ces résultats viennent corroborer plusieurs travaux sur leur impact dans l'adoption de PGRH durables. Celma et al. (2018) et Sorribes et al. (2021), qui indiquent que les valeurs altruistes encouragent les pratiques de GRH durables en alignant les objectifs organisationnels avec des préoccupations éthiques et sociales, telles que la conciliation travail-famille.

Les valeurs altruistes sont principalement renforcées par les motivations internes, présentes dans toutes les configurations. Ces motivations, telles que la recherche de bénéfices économiques, la réduction des coûts ou l'augmentation de la productivité, jouent un rôle clé dans l'adoption des pratiques de GRH durables. Par exemple, un dirigeant guidé par des valeurs altruistes pourrait instaurer des initiatives visant à améliorer le bien-être des employés, à promouvoir la cohésion sociale et à créer un environnement de travail respectueux et inclusif. Ces démarches peuvent offrir des retombées économiques positives à long terme, comme une productivité accrue et une réduction des coûts, grâce à une fidélité renforcée des employés, limitant ainsi les dépenses liées à une rotation élevée. Par ailleurs, des facteurs tels que les motivations externes ou l'orientation entrepreneuriale (OE) peuvent également soutenir, bien que modérément, l'influence des valeurs altruistes (VST_ALTR) sur les pratiques de GRH durables.

5.1.2.3 Influences sur les pratiques communautaires

Les valeurs biosphériques sont présentes dans une configuration sur trois menant aux pratiques communautaires, indiquant que les VST_BIOS influencent leur adoption. Toutefois, leur impact dépend d'autres facteurs comme les valeurs altruistes, les attitudes environnementales, l'orientation entrepreneuriale (présente dans PCOMM2, absente dans PCOMM3), ainsi que les motivations internes ou externes. Cette diversité montre que les valeurs biosphériques influencent les pratiques communautaires sous certaines conditions. Par exemple, des initiatives telles que la récupération de produits inutilisés sont portées par des entreprises valorisant ces valeurs, alignant leurs actions avec leurs convictions, renforçant ainsi leur engagement en durabilité et responsabilité sociale (Freeman, 1999).

En conclusion, les valeurs biosphériques (VST_BIOS), axées sur la protection de l'environnement et le bien-être global, jouent un rôle essentiel dans l'adoption de pratiques durables par les PME, notamment dans le domaine environnemental (De Groot et Steg, 2008). Leur impact se manifeste particulièrement dans la réduction des déchets et l'amélioration de l'efficacité énergétique (Yacob et al., 2019). Toutefois, leur influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et communautaires est plus modérée. Dans ces domaines, les valeurs altruistes, les motivations sociales et l'orientation entrepreneuriale ont un impact plus marqué, comme le suggèrent les travaux d'Uslu et al. (2023) et de Mickiewicz et al. (2016). Cette variabilité met en évidence la complexité de l'intégration des pratiques durables dans les PME, où d'autres facteurs jouent un rôle déterminant dans les dimensions sociales et humaines du développement durable.

Les valeurs altruistes (VST_ALTR) jouent un rôle important dans l'adoption des pratiques communautaires (PCOMM) au sein des PME. Nos résultats confirment que ces valeurs encouragent l'engagement envers la responsabilité sociale et le soutien aux communautés locales, conformément aux travaux d'Ayuso et Navarrete-Báez (2018) et Cicyota et al. (2016). Toutefois, l'implication des PME ne dépend pas uniquement des valeurs altruistes. Les

motivations internes, comme l'amélioration de la productivité ou le développement des compétences communautaires, sont également déterminantes. Ces motivations se traduisent par des actions concrètes, telles que la proposition de stages ou la formation des étudiants, renforçant le lien entre valeurs et pratiques. Schultz et al. (2007) soulignent que ces facteurs influencent significativement la mise en œuvre des PCOMM. Une approche combinant valeurs altruistes et motivations internes est donc essentielle pour maximiser leur impact.

Les motivations externes, comme les attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs, régulateurs) et les pressions du marché, jouent un rôle clé dans l'engagement des PME envers les pratiques communautaires. Même si une entreprise ne dispose pas directement de valeurs altruistes fortes, ces facteurs externes peuvent la pousser à adopter des comportements responsables et à soutenir les communautés locales. Par exemple, les clients peuvent exiger des actions en matière de responsabilité sociale, ou des régulations gouvernementales peuvent imposer des normes environnementales ou sociales. De plus, la pression d'un marché compétitif peut inciter une PME à se différencier en mettant en avant des initiatives communautaires, afin de renforcer son image de marque et répondre aux attentes sociétales.

L'orientation entrepreneuriale (OE) est cruciale pour intégrer les valeurs altruistes dans les stratégies communautaires, en favorisant une approche proactive et innovante des responsabilités sociétales (Lumpkin et Dess, 2001). Un dirigeant à forte orientation entrepreneuriale peut établir des partenariats avec des organisations locales ou des projets sociaux, créant des opportunités de collaboration tout en répondant aux besoins des communautés. Cette approche renforce l'impact social de l'entreprise et aligne ses initiatives sur des objectifs durables. Toutefois, l'influence des VST_ALTR sur les PCOMM varie selon les contextes.

L'étude révèle que les valeurs altruistes (VST_ALTR) jouent un rôle essentiel dans la promotion de pratiques durables au sein des PME, en particulier dans les domaines des ressources humaines et des initiatives communautaires, mais

moins en matière environnementale. Toutefois, leur efficacité est renforcée par une orientation entrepreneuriale et des motivations internes, telles que les outils technologiques ou les modèles de gestion actuels, qui ouvrent des opportunités de marché et offrent un avantage concurrentiel (Chege et Wang, 2020 ; Shrivastava, 2007 ; Yacob et al., 2019). Selon Schaltegger et Wagner (2017), ces choix sont guidés par le désir d'optimiser les processus et de réduire les coûts de production, permettant une gestion plus efficace des ressources. En combinant valeurs altruistes, motivations internes et engagement communautaire, une approche intégrée maximiserait l'impact des PME sur la durabilité.

En conclusion, les valeurs biosphériques (VST_BIOS) et altruistes (VST_ALTR) influencent de manière complémentaire les pratiques durables des PME. Les VST_BIOS, axées sur la protection de l'environnement et la durabilité écologique, encouragent les entreprises à adopter des pratiques environnementales (Schaefer et al., 2020). En revanche, les VST_ALTR, qui privilégient le bien-être des individus et des communautés, favorisent des initiatives axées sur la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale (Ayuso et Navarrete-Báez, 2018 ; Celma et al., 2018). Leur impact est souvent amplifié par des motivations internes, telles que la réduction des coûts, les bénéfices à long terme et l'amélioration de la productivité, guidant ainsi les décisions des dirigeants (Gagné et Deci, 2005). Une approche intégrée combinant ces valeurs optimise l'engagement des PME en matière de durabilité (Lumpkin et Dess, 2001).

Nos résultats montrent que des tensions émergent fréquemment entre valeurs opposées, nécessitant arbitrages ou intégration dynamique. Les valeurs de *self-transcendance* (VST), incluant les valeurs biosphériques et altruistes, visent le dépassement de soi et la préservation de l'environnement. En revanche, les valeurs de *self-enhancement* (VSE), centrées sur l'accomplissement personnel et le pouvoir, s'opposent souvent aux objectifs écologiques. Cette opposition traduit une incompatibilité structurelle dans le circumplex de Schwartz, où VST et VSE occupent des pôles antagonistes. L'absence de lien entre VSE et pratiques environnementales souligne la difficulté d'harmoniser performance économique et durabilité, bien que ces logiques coexistent dans les stratégies des PME.

Dans le même temps, ces résultats invitent à repenser les approches de gestion en intégrant les paradoxes inhérents aux valeurs. Plutôt que de tenter d'éliminer ces tensions, les PME pourraient exploiter cette opposition en développant des stratégies hybrides. Par exemple, elles pourraient associer des initiatives alignées sur les VST (comme la réduction de l'empreinte carbone) à des pratiques axées sur la performance (VSE) qui démontrent un bénéfice économique clair. Cela peut permettre de naviguer entre des priorités perçues comme contradictoires et de maximiser les résultats durables, favorisant ainsi une résilience organisationnelle accrue. Cette perspective enrichit à la fois les théories sur les paradoxes en gestion et les stratégies de durabilité en contexte PME.

5.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Notre recherche s'appuie sur le modèle des valeurs de Schwartz, offrant un cadre conceptuel solide pour analyser les valeurs des dirigeants de PME dans le contexte de la durabilité. Cette approche enrichit le champ des pratiques durables en PME en intégrant des perspectives novatrices et permet de mieux comprendre les dynamiques entre valeurs individuelles et stratégies organisationnelles. Voici les principaux axes de contribution de cette étude.

- **Complexification de la relation valeurs-comportements**

En intégrant le modèle hiérarchique de Homer et Kahle (1988) pour analyser les pratiques durables des PME, notre étude souligne le rôle essentiel des valeurs dans les décisions des dirigeants, tout en révélant une complexité sous-jacente à cette relation. Traditionnellement linéaire, le modèle reliant valeurs, attitudes et comportements se révèle ici plus nuancé, avec l'émergence d'un « gap valeurs-actions » empirique : bien que les valeurs des dirigeants influencent leurs attitudes, elles ne suffisent pas toujours à engendrer des comportements d'entreprises concrets sans l'intervention de médiateurs, tels que les motivations.

Les motivations, qu'elles soient internes ou externes, sont essentielles pour transformer les valeurs en actions durables. Nos résultats montrent que des valeurs en faveur de la durabilité ne se traduisent pas toujours par des pratiques concrètes,

soulignant l'importance d'un contexte facilitateur. Cette étude propose une approche plus intégrative, suggérant que l'adoption de comportements durables dans les PME dépend d'une interaction complexe entre les valeurs individuelles, les motivations et le contexte décisionnel. Cela met en lumière le rôle clé de l'environnement dans la mise en œuvre des pratiques durables.

- **Influence contrastée des valeurs sur les pratiques environnementales des PME**

Les résultats de cette étude menée auprès des PME québécoises sont basés sur le modèle des valeurs de Schwartz (1992), qui éclairent la relation entre les valeurs de *self-transcendance* et de *self-enhancement* dans le contexte des pratiques environnementales. Le modèle de Schwartz (1992) suggère que les valeurs de VST, telles que les valeurs biosphériques et altruistes, favorisent les comportements environnementaux. Nos résultats confirment cette hypothèse : les VST sont positivement corrélées avec les pratiques écologiques, soutenues par des attitudes favorables à l'environnement et diverses motivations (internes et externes). Cela met en évidence l'importance de ces valeurs comme levier pour encourager l'engagement environnemental, orientant les gestionnaires vers des actions bénéfiques pour la société et l'environnement.

À l'inverse, les motivations internes, telles que la recherche de succès personnel, la maximisation des profits à court terme et la compétition individuelle, peuvent entrer en conflit avec l'adoption de pratiques environnementales durables. Par exemple, une entreprise cherchant à maximiser ses profits rapidement pourrait ainsi négliger des initiatives, telles que la mise en œuvre de technologies propres ou l'adoption de pratiques énergétiques plus responsables, car ces actions ne génèrent pas de gains immédiats et peuvent être perçues comme des sacrifices économiques à court terme.

Théoriquement, cela appuie l'idée que l'adoption des pratiques durables repose davantage sur une orientation vers l'intérêt collectif, telle que suggérée par les valeurs de *self-transcendance*. En revanche, les valeurs de *self-enhancement*, en se concentrant sur des bénéfices individuels à court terme, semblent limiter la prise

en compte de préoccupations environnementales. Ces conclusions enrichissent le modèle de Schwartz (1992) en révélant que, dans un contexte organisationnel, les VST encouragent plus facilement des comportements pro-environnementaux au niveau de l'organisation. À l'inverse, les VSE, axées sur la réussite personnelle et économique, peuvent limiter l'adoption de pratiques durables, comme l'indiquent les configurations observées. Cependant, notre étude apporte une nuance importante à cette interprétation.

- **Réévaluation des valeurs de *self-enhancement***

Notre recherche remet en question l'idée reçue selon laquelle les VSE seraient incompatibles avec les objectifs de durabilité (Milfont et al., 2010 ; Schultz et al., 2005). Par exemple, Vermeir et Verbeke (2006) montrent qu'un score élevé en matière de *self-enhancement* est corrélé négativement avec les attitudes et l'intention d'acheter des aliments biologiques, et Kahan et al. (2012) suggèrent que ceux qui privilégient l'égoïsme et l'hédonisme tendent à minimiser les risques environnementaux. De même Barber et al. (2014) observent que les individus orientés vers les VSE dépensent moins pour des produits pro-environnementaux. Toutefois, contrairement à ces attentes, notre étude révèle que ces valeurs peuvent, dans certains contextes, encourager des pratiques durables.

En effet, l'étude montre que, bien que les VSE (affirmation de soi), qui mettent l'accent sur la réussite personnelle, la domination et la maximisation des profits, semblent a priori être en contradiction avec les pratiques durables, ces mêmes valeurs peuvent, dans certains contextes, être adaptées pour encourager des comportements pro-environnementaux et socialement responsables. Cette dynamique s'explique par le fait que les dirigeants, même s'ils sont initialement motivés par des intérêts personnels et économiques, sont souvent confrontés à des pressions externes qui les incitent à ajuster leur comportement pour répondre aux attentes sociales, réglementaires, et des parties prenantes.

Les pressions externes, telles que les exigences légales, les attentes des consommateurs ou les préoccupations des investisseurs, peuvent pousser ces

dirigeants à adopter des pratiques durables, même si elles ne correspondent pas directement à leurs valeurs initiales. Cependant, cette adoption de la durabilité n'est pas nécessairement motivée par une véritable conviction environnementale ou sociale, mais plutôt par un calcul stratégique. En effet, les dirigeants peuvent percevoir la conformité réglementaire et la prise en compte des attentes externes comme des moyens d'assurer la légitimité de leur organisation et, à terme, de garantir sa pérennité.

Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations cherchent à maintenir leur légitimité dans un environnement social et économique pour assurer leur survie et leur succès (DiMaggio et Powell, 1983). Cette légitimité est essentielle pour maintenir de bonnes relations avec des parties prenantes clés (clients, régulateurs, investisseurs). En répondant aux attentes des parties prenantes, notamment en matière de durabilité, les dirigeants de PME renforcent la légitimité de leur organisation. Cela est particulièrement crucial dans un contexte où l'acceptabilité sociale des entreprises dépend de leur engagement envers des causes sociétales et environnementales.

Bien que les dirigeants axés sur le VSE perçoivent initialement les pratiques durables comme des coûts, ces dernières peuvent devenir un levier stratégique pour renforcer la réputation, accéder à de nouveaux marchés et garantir un avantage concurrentiel. Cela montre comment les motivations extrinsèques redéfinissent des valeurs initialement centrées sur l'individu en moteurs de durabilité organisationnelle, soulignant l'interdépendance entre les logiques économiques et institutionnelles.

- **Approche configurationnelle**

L'identification de configurations favorables et défavorables enrichit la compréhension du rôle des VST et de VSE dans la durabilité organisationnelle. Les VST, incluant des valeurs biosphériques et altruistes, favorisent l'adoption de pratiques environnementales, de gestion des ressources humaines, et communautaires. Cette recherche met en évidence que les configurations

favorables, où les VST s'associent à des motivations internes et contextes propices, stimulent des comportements proactifs en matière de durabilité, renforçant ainsi l'engagement des PME envers des stratégies responsables et durables.

En parallèle, les dirigeants motivés par des valeurs égoïstes et hédoniques tendent à adopter des pratiques environnementales, principalement en réponse à des motivations externes, telles que l'amélioration de l'image ou la réputation de leur entreprise. Cette distinction théorique éclaire le lien entre les valeurs individuelles et les diverses dimensions de la durabilité. Elle souligne que, bien que les VSE puissent offrir des avantages dans certains contextes, elles ne favorisent pas systématiquement des comportements durables, notamment en ce qui concerne l'adoption de pratiques environnementales véritablement engagées et orientées vers le long terme.

- **Élargissement de la portée de la durabilité**

Cette recherche élargit la littérature sur la durabilité en intégrant non seulement les pratiques environnementales, mais aussi celles liées à la gestion des ressources humaines (GRH) et aux enjeux communautaires (Gagné et al., 2022). Elle met en évidence le rôle crucial des valeurs altruistes dans l'adoption de ces pratiques, offrant ainsi un éclairage inédit sur les facteurs influençant les différentes dimensions de la durabilité dans les PME. En outre, elle montre que les valeurs biosphériques ont un impact moins marqué sur les pratiques de GRH, soulignant la variabilité des valeurs selon les contextes. Cette étude théorique enrichit la compréhension des liens entre valeurs et comportements, propose une approche configurationnelle et réévalue le rôle des VSE, ouvrant de nouvelles perspectives pour la recherche et le développement de stratégies managériales intégrant les valeurs des dirigeants dans les pratiques durables des PME.

- **Influence des attitudes**

Dans cette recherche, il est démontré que les dirigeants de PME dont les attitudes environnementales sont profondément ancrées, notamment par des valeurs de *self-transcendence* élevées et une forte adhésion au *New Environmental*

Paradigm (NEP), agissent souvent en fonction de leurs convictions personnelles. Ces convictions fonctionnent comme un moteur intrinsèque, indépendamment des motivations externes ou internes traditionnelles. Par exemple, un dirigeant ayant des valeurs profondément écologiques adopterait des pratiques durables non pas en réponse à des pressions externes (réglementations) ou internes (réduction des coûts, optimisation des profits), mais parce qu'il croit fermement en la nécessité de protéger l'environnement, indépendamment des bénéfices immédiats.

Cela remet en question les théories traditionnelles qui privilégient les motivations instrumentales, où les incitations financières ou les contraintes légales sont perçues comme des leviers clés pour encourager les comportements écologiques. En effet, dans le cas des dirigeants fortement convaincus, ces pressions externes et internes peuvent être perçues comme secondaires, voire contre-productives. Ils peuvent même nuire à leur engagement si cela remet en question leurs valeurs profondes. Par exemple, une politique axée uniquement sur des gains économiques immédiats pourrait être perçue comme une tentative de minimiser l'impact écologique, ce qui pourrait nuire à l'engagement du dirigeant envers des pratiques durables à long terme.

- **Effets de compensation**

Les effets de compensation désignent les mécanismes où certains comportements ou décisions dans un domaine sont compensés par d'autres dans un autre domaine, souvent pour équilibrer des contraintes ou des tensions entre différents objectifs. Dans le contexte des PME, ces effets peuvent se manifester de plusieurs façons.

- Compensation entre les dimensions des valeurs

Les organisations peuvent avoir des valeurs contradictoires, où des valeurs altruistes ou biosphériques (axées sur la durabilité) sont compensées par des valeurs égoïstes et hédoniques (centrées sur le profit ou la compétitivité). Par exemple, un dirigeant peut promouvoir des pratiques environnementales dans l'entreprise, mais cela peut être compensé par des

comportements plus consuméristes ou compétitifs. Cela peut être vu comme un compromis pour équilibrer des objectifs environnementaux avec des nécessités économiques ou personnelles.

- Compensation entre les valeurs et les motivations

Des effets de compensation peuvent surgir lorsque les dirigeants, motivés par des valeurs altruistes et biosphériques, adoptent des pratiques écologiques, mais que ces comportements sont compensés par des décisions motivées par des incitations externes (réglementations ou pression des parties prenantes). Par exemple, une entreprise pourrait adopter des pratiques écologiques sous pression réglementaire tout en diminuant son engagement lorsqu'il n'y a pas de telles pressions, ce qui montre une forme de compensation motivée par les contextes externes.

- Compensation entre les facteurs contextuels comme le réseau et l'orientation entrepreneuriale

Un réseau fort peut compenser une orientation entrepreneuriale moins proactive en matière de durabilité, en poussant l'entreprise à adopter des pratiques durables sous l'influence de partenariats ou de pressions externes. À l'inverse, une orientation entrepreneuriale forte peut pallier un réseau limité, les entrepreneurs dynamiques cherchant des solutions innovantes, même sans soutien externe. Enfin, un réseau peut également réduire la tension entre les valeurs personnelles et les motivations externes (attentes du marché), en permettant à l'innovation de répondre à la fois aux pressions extérieures et aux valeurs internes.

- Compensation entre les efforts environnementaux et sociaux

Dans certaines configurations, des efforts environnementaux peuvent être compensés par des efforts sociaux (par exemple, une entreprise investissant dans la responsabilité sociale, mais négligeant son impact environnemental). Cela peut également se produire lorsque des entreprises cherchent à répondre à des attentes externes dans des domaines spécifiques

(environnement ou social), mais leurs efforts dans un domaine peuvent être compensés par des lacunes dans l'autre.

- Compensation entre les attitudes environnementales et les motivations

Les motivations internes et attitudes environnementales sont souvent alignées chez les individus ou entreprises fortement engagés, qui adoptent des pratiques écologiques de manière autonome. Toutefois, si ces motivations sont faibles, des pressions externes peuvent compenser cette absence de conviction, incitant ainsi à des comportements écologiques. À l'inverse, lorsque l'engagement est principalement motivé par des facteurs externes (réglementations, pressions des clients), les attitudes environnementales peuvent être plus superficielles. Parfois, une interaction entre motivations internes et externes peut renforcer l'engagement, mais dans d'autres cas, des motivations externes sont nécessaires pour stimuler des actions écologiques, même en l'absence de convictions profondes.

En conclusion, les effets de compensation dans les pratiques durables des PME révèlent l'équilibre complexe entre différentes dimensions des valeurs et des motivations. Les entreprises ajustent leurs actions écologiques et sociales en fonction de valeurs, pressions externes et contraintes contextuelles, comme l'orientation entrepreneuriale et le réseau. Ces compensations montrent que les pratiques durables résultent souvent de compromis entre des objectifs contradictoires, tels que les valeurs environnementales et économiques, ou entre motivations internes et externes. Cette recherche enrichit la théorie en soulignant que l'efficacité des stratégies durables dépend de l'adaptation des incitations aux convictions des dirigeants, nécessitant des approches personnalisées pour maximiser l'impact des politiques environnementales.

5.3 CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

D'un point de vue managérial, cette recherche souligne l'urgence de concevoir des politiques publiques différenciées et des stratégies

d'accompagnement adaptées aux profils des dirigeants. Loin de promouvoir une logique unique, les décideurs doivent s'appuyer sur des instruments hybrides, combinant incitations, obligations, formation et reconnaissance. Les acteurs privés, eux aussi, ont un rôle à jouer dans la diffusion des pratiques durables, en créant des écosystèmes favorables à l'apprentissage collectif, à la mutualisation des savoirs et à l'expérimentation de solutions innovantes.

Enfin, cette étude met en évidence la nécessité d'un changement de paradigme : adopter des pratiques durables ne doit plus être perçu uniquement comme un sacrifice économique ou une contrainte réglementaire, mais comme une opportunité stratégique et une responsabilité morale. Les dirigeants de PME peuvent, par leurs choix, contribuer activement à la transition écologique et sociale. Cela suppose de renforcer les capacités réflexives, l'alignement entre valeurs et actions, et le développement de stratégies résilientes fondées sur le sens, la coopération et la performance à long terme.

- **Reconnaissance des profils de dirigeants**

Les dirigeants de PME ont des motivations et des valeurs diverses, qui peuvent inclure des orientations vers la rentabilité, la performance, ou encore des engagements sociaux et environnementaux. Il est essentiel de comprendre ces profils pour adapter les stratégies de durabilité. Par exemple, certains dirigeants peuvent être plus enclins à adopter des pratiques durables par conviction personnelle (valeurs de *self-transcendance*), tandis que d'autres, orientés par des valeurs de *self-enhancement*, pourraient être sensibles aux obligations légales ou à la pression des clients, et aux opportunités de marché liées à la durabilité.

- **Développement de stratégies personnalisées**

Pour promouvoir efficacement des pratiques durables, il est essentiel de tenir compte des profils variés des dirigeants. Les politiques publiques et les initiatives privées doivent être spécifiquement conçues pour répondre aux motivations des différents types de dirigeants. Par exemple, pour ceux motivés par

la performance économique, les avantages financiers des pratiques durables, tels que la réduction des coûts ou l'amélioration de la compétitivité, devraient être mis en avant, car ces dirigeants sont souvent influencés par des facteurs externes. En revanche, pour les dirigeants guidés par des valeurs altruistes et biosphériques, des messages axés sur les bénéfices sociaux et environnementaux des pratiques durables seront plus convaincants. Cette personnalisation des approches permet d'optimiser l'efficacité des initiatives de durabilité.

- **Formation et sensibilisation continues**

Former et sensibiliser les dirigeants à la durabilité passe par des modules environnementaux combinés à un coaching personnalisé aligné sur leur profil et leurs réalités. Ces formations permettent aux dirigeants de réfléchir sur l'écart entre leurs valeurs et leurs actions, comme l'indiquent Schwartz et Bilsky (1990), afin de mieux aligner leurs valeurs personnelles avec les pratiques durables. Il est également crucial d'identifier et surmonter les obstacles contextuels freinant cet alignement. Des formations ciblées issues de l'accompagnement entrepreneurial (Pouka Pouka et Biwolé, 2023) facilitent la traduction des valeurs en actions, en intégrant les réalités opérationnelles et les exigences du marché (Bocken et al., 2016 ; Porter et Kramer, 2019).

- **Stratégies de surmonter les obstacles à la durabilité**

Pour surmonter les obstacles à l'adoption de pratiques durables, telles que le manque de ressources et les conflits de motivations, les dirigeants doivent élaborer des stratégies adaptées. Le développement d'un réseau social solide et l'internationalisation peuvent faciliter la mutualisation des ressources et l'ouverture à de nouveaux marchés. En outre, une orientation entrepreneuriale proactive est cruciale pour faire face aux défis et tirer parti des opportunités émergentes (Frare et Beuren, 2021 ; Roxas, 2021). Cette approche pourrait offrir aux dirigeants des solutions pratiques pour intégrer la durabilité au sein de leurs stratégies, tout en exploitant les synergies externes et en anticipant les évolutions du marché pour assurer la compétitivité et la pérennité de leur entreprise.

- **Exploitation des valeurs de *self-enhancement***

Plutôt que de considérer les VSE comme incompatibles avec les pratiques durables, les dirigeants peuvent les canaliser pour promouvoir la durabilité tout en atteignant leurs objectifs stratégiques. Ces valeurs, centrées sur la recherche de prestige, de réussite personnelle et de reconnaissance, peuvent être alignées avec des initiatives responsables, renforçant ainsi l'image de l'entreprise. Par exemple, un restaurant qui privilégie les ingrédients locaux et biologiques dans des plats esthétiques et raffinés satisfait les attentes de clients soucieux de l'environnement et de la santé (valeurs hédoniques), tout en renforçant sa marque. En réduisant ses coûts de transport et en soutenant l'économie locale, il améliore aussi sa rentabilité. De plus, des pratiques comme la réduction de l'empreinte carbone renforcent sa réputation auprès des parties prenantes. Ce modèle montre comment les VSE, loin d'être un obstacle, deviennent un levier stratégique pour la durabilité.

- **Pratiques sociales**

L'intégration des valeurs altruistes dans les stratégies d'entreprise représente un levier important pour les dirigeants désireux de promouvoir un environnement de travail éthique et responsable. Cette orientation contribue non seulement à la pérennité de l'entreprise, mais aussi au bien-être des employés et des communautés locales. En répondant aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale, les PME peuvent améliorer leur image, attirer des talents sensibles à ces enjeux, et anticiper les évolutions réglementaires en matière de durabilité.

Notre recherche formule des recommandations concrètes pour aider les dirigeants de PME à aligner leurs valeurs personnelles avec les pratiques organisationnelles. En intégrant ces valeurs dans des initiatives de durabilité, ils transforment les contraintes en opportunités, tout en renforçant l'engagement des employés et des partenaires. Cette démarche réduit l'écart entre les valeurs déclarées et les actions réelles, facilitant ainsi l'adoption de comportements durables. Les PME deviennent alors des acteurs clés du développement durable

- **Recommandations personnalisées selon les profils de dirigeants**

Plusieurs recommandations ont été suggérées selon les profils des dirigeants. Le tableau 5.4 présente ces recommandations

Tableau 5.4 : Profils de dirigeants et leviers d'action recommandés

Profil de dirigeant	Caractéristiques dominantes	Leviers d'action recommandés
VST_BIOS	Valeurs biosphériques fortes, conscience écologique élevée	Incitations techniques, soutien à l'innovation verte, autonomie décisionnelle
VST_ALTR	Orientation sociale et éthique, sensibilité au bien-être collectif	Programmes RH durables, engagement communautaire, reconnaissance éthique
VSE	Orientation compétitive, intérêt pour l'image et la performance à court terme	Incitations réputationnelles, valorisation économique, communication stratégique
OE élevée	Proactivité, goût du risque, culture d'innovation	Accompagnement stratégique, intégration de la RSE dans le business model
Peu sensibilisé	Faible conscience environnementale, isolement relationnel	Inclusion dans les réseaux, apprentissage par les pairs, formation RSE

Sources : nous-mêmes

5.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

- **Limites**

Cette recherche repose sur un échantillon de 409 PME québécoises, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes. Les particularités du Québec — en matière de régulations, de culture entrepreneuriale et de soutien institutionnel — peuvent influencer l'engagement RSE. Des recherches menées dans d'autres régions ou pays, dotés de structures institutionnelles ou de normes culturelles différentes (Jamali et Karam, 2018), seraient nécessaires pour tester la transférabilité et la robustesse des résultats à l'échelle internationale.

Si l'étude mobilise plusieurs facteurs contextuels (orientation entrepreneuriale, réseau, internationalisation), elle reste partielle. Des variables majeures, telles que les pressions réglementaires, les dynamiques sectorielles ou les conditions économiques, ont été peu prises en compte, bien qu'elles influencent

fortement l'adoption des pratiques durables (Delmas et Toffel, 2008). Leur intégration permettrait une lecture plus holistique des contextes d'action des PME et une meilleure modélisation des interactions entre déterminants internes et contraintes environnementales.

Les données ont été collectées via des questionnaires autoadministrés, exposant l'étude au biais de désirabilité sociale (Fisher, 1993). Les dirigeants peuvent déclarer des comportements conformes aux normes plutôt que réels. Ce biais peut affecter la validité interne. L'utilisation d'entretiens, d'observations directes ou de données secondaires (rapports RSE, audits) pourrait enrichir la compréhension des pratiques effectives et réduire l'écart entre valeurs déclarées et comportements observés (Podsakoff et al., 2003).

Quatrièmement, les méthodes d'analyse utilisées présentent plusieurs limites. Le modèle hiérarchique cognitif de Homer et Kahle (1988) et les approches configuratives offrent une compréhension approfondie des dynamiques entre valeurs et comportements, mais les modèles statistiques peuvent ne pas capturer les effets non linéaires ou interactions complexes. L'étude se concentre sur les valeurs (VST, VSE) et motivations, négligeant d'autres dimensions comme les croyances, les expériences passées ou les normes sectorielle. De plus, la QCA implique des choix subjectifs (Ragin, 2008). Une combinaison avec d'autres approches, comme les équations structurelles ou les études de cas longitudinales, permettrait d'enrichir l'analyse et de mieux saisir les dynamiques complexes et évolutives de l'engagement durable en PME

- **Perspectives**

Cette recherche aborde le « gap valeurs-actions » en analysant comment les différentes composantes des valeurs de self-transcendance influencent les pratiques durables dans les PME. En se concentrant sur les dimensions environnementales, les pratiques de gestion des ressources humaines et communautaires, l'étude met en lumière des relations souvent négligées. Cela souligne l'importance de comprendre comment ces valeurs peuvent agir comme des leviers pour des initiatives durables.

Les résultats de cette recherche ouvrent de nouvelles voies pour l'étude des pratiques durables dans des contextes variés. Il est essentiel d'explorer des échantillons internationaux pour valider les conclusions et comprendre les variations culturelles dans l'adoption de pratiques durables. Une telle approche permettrait d'enrichir la littérature sur les PME en tenant compte des spécificités locales et des dynamiques économiques.

Pour approfondir la compréhension des pratiques durables, les futures recherches doivent diversifier les méthodes de collecte de données en intégrant des dimensions psychologiques, comme les intentions, les normes perçues et des dimensions culturelles. L'utilisation d'études longitudinales et l'exploration des effets non linéaires pourraient également fournir des enseignements précieux sur les dynamiques d'adoption des pratiques durables, permettant ainsi une analyse plus nuancée des comportements des PME face aux enjeux de durabilité.

Cette recherche suggère l'émergence de profils distincts de dirigeants de PME, influencés par leurs valeurs et leur approche des pratiques durables. Par exemple, le profil éco-innovant, caractérisé par une combinaison de valeurs de *self-transcendance* (notamment biosphériques et altruistes), est motivé à la fois par des convictions profondes liées à la durabilité et par des pressions externes (réglementations, attentes du marché). Toutefois, ce profil nécessite une validation approfondie pour confirmer son engagement envers des pratiques durables et son impact sur l'innovation au sein de l'entreprise. Une telle vérification permettrait de mieux comprendre si ces dirigeants favorisent réellement une plus grande capacité d'innovation, renforçant ainsi la durabilité. Il serait également utile de croiser ces profils avec d'autres résultats pour affiner les stratégies managériales adaptées à chaque type de dirigeant, en prenant en compte leurs motivations et valeurs spécifiques.

Une perspective de recherche future intéressante pourrait consister à approfondir la triangulation en impliquant plusieurs répondants issus de différents niveaux organisationnels, afin d'enrichir la compréhension des configurations identifiées. Il serait également pertinent d'inclure d'autres parties prenantes, telles

que des employés, des clients ou des partenaires, pour obtenir une vision plus globale des pratiques durables mises en place. En intégrant des indicateurs complémentaires, comme les taux d'innovation, les stratégies adoptées ou d'autres dimensions de la performance organisationnelle, on pourrait valider empiriquement si ces configurations influencent significativement les résultats. Cette approche offrirait une analyse plus robuste des liens entre les caractéristiques des dirigeants, leurs pratiques durables et l'impact sur la performance des PME, permettant d'affiner les modèles théoriques et pratiques sur la durabilité organisationnelle.

L'exploration des dynamiques temporelles des configurations identifiées en adoptant une approche longitudinale pourrait également être une avenue future. Cela permettrait d'analyser comment les profils de dirigeants et leurs pratiques évoluent face à des changements dans leur environnement économique, social ou réglementaire. Par exemple, il serait pertinent d'examiner si certaines configurations sont plus résilientes ou adaptables à des crises économiques, des bouleversements technologiques ou des pressions sociétales accrues liées à la durabilité. Cette approche permettrait de mieux comprendre non seulement les facteurs de succès actuels, mais aussi la capacité des PME à pérenniser leurs pratiques durables dans un contexte de transformations continues, contribuant ainsi à l'élaboration de stratégies adaptatives robustes.

En conclusion, cette recherche constitue une avancée importante dans la compréhension des mécanismes d'adoption des pratiques durables au sein des PME, contribuant à la promotion du développement durable et à la responsabilité sociétale des entreprises. Elle met en lumière les interactions complexes entre les valeurs des dirigeants et les pratiques durables, tout en soulignant la nécessité d'intégrer des variables contextuelles diversifiées. Pour les chercheurs, elle ouvre de nouvelles perspectives d'étude sur les facteurs influençant la durabilité. Pour les praticiens, elle propose des leviers concrets pour encourager des initiatives responsables. Enfin, pour les décideurs publics, elle offre des bases solides pour concevoir des politiques adaptées aux divers profils des PME, maximisant ainsi leur contribution positive à la société et à l'environnement.

CONCLUSION

Cette recherche visait à explorer les dynamiques complexes qui influencent l'adoption des pratiques durables dans les PME. Plus spécifiquement, l'objectif était de comprendre le décalage entre les valeurs des dirigeants et les actions concrètes prises dans l'entreprise, en cherchant à combler le « gap valeurs-actions » observé dans la littérature. L'étude s'est concentrée sur les configurations qui facilitent ou freinent l'adoption des pratiques environnementales, ainsi que sur les effets des valeurs de *self-transcendance*, telles que les valeurs altruistes et environnementales, sur l'intégration des pratiques durables. Ce faisant, l'étude a cherché à comprendre comment les valeurs personnelles des dirigeants influencent non seulement la stratégie organisationnelle, mais aussi les décisions concrètes en matière de durabilité.

L'un des apports majeurs de cette recherche réside dans la mise en lumière du lien essentiel entre les valeurs des dirigeants et les pratiques organisationnelles, une dimension souvent négligée dans la littérature sur les PME. Les résultats montrent que les valeurs personnelles, particulièrement les valeurs de *self-transcendance*, influencent directement les comportements durables au sein des PME, notamment dans les domaines environnementaux, humains et communautaires. Cette recherche contribue ainsi à une meilleure compréhension du rôle crucial des valeurs individuelles dans le processus décisionnel, et permet de mieux appréhender comment ces valeurs peuvent être traduites en actions concrètes pour favoriser la durabilité au sein des PME.

L'étude, réalisée auprès de 409 PME du Québec, met en évidence l'impact direct des valeurs de *self-transcendance*, telles que les valeurs altruistes et environnementales, sur l'adoption de pratiques durables. En utilisant le modèle hiérarchique cognitif de Homer et Kahle (1988), les résultats révèlent que les valeurs influencent non seulement les attitudes des dirigeants, mais également leurs comportements et motivations, contribuant ainsi à l'intégration de la durabilité dans leurs pratiques. Toutefois, l'étude souligne aussi l'existence du « gap valeurs-actions », où les convictions des dirigeants ne se traduisent pas systématiquement

en actions concrètes, pointant ainsi la nécessité de comprendre les mécanismes sous-jacents à ce décalage pour promouvoir efficacement les pratiques durables.

Les valeurs altruistes et environnementales, en particulier les valeurs biosphériques, apparaissent comme des catalyseurs majeurs pour les pratiques écologiques, renforçant les attitudes pro-environnementales des dirigeants et favorisant la prise de décision responsable (Choongo et al., 2019). De plus, les valeurs altruistes contribuent de manière significative à la promotion des pratiques de gestion des ressources humaines durables et de l'engagement communautaire, créant ainsi une culture d'entreprise socialement responsable (Jones Christensen et al., 2014). En revanche, les valeurs de *self-enhancement*, centrées sur l'accomplissement personnel et la réussite économique, montrent des effets ambivalents et parfois négatifs (De Groot et Steg, 2008 ; Schwartz et al., 2012 ; Steg et al., 2014a, 2014b ; Stern et al., 1995), s'associant parfois à un manque de motivation intrinsèque pour adopter des pratiques écologiques, mais plutôt motivées par des facteurs externes, comme la pression sociale ou la réputation de l'entreprise (Frare et Beuren, 2021 ; Roxas, 2021).

Enfin, l'étude souligne l'importance d'adopter une approche nuancée pour comprendre l'adoption des pratiques durables, en tenant compte de la complexité des configurations et de l'interaction entre valeurs, motivations et contextes. Cette approche équifinale (Rihoux et Ragin, 2009) montre qu'il existe plusieurs combinaisons de facteurs permettant d'aboutir à des résultats similaires en matière de durabilité. Par conséquent, pour promouvoir efficacement les pratiques durables dans les PME, il est crucial de surmonter le « gap valeurs-actions », en fournissant un soutien adapté qui aligne les motivations internes et externes avec les valeurs écologiques. Une telle démarche permettrait aux dirigeants de traduire leurs convictions en actions concrètes, favorisant ainsi l'adoption de pratiques durables et leur impact sur la performance globale des PME.

BIBLIOGRAPHIE

- Abisuga, -Oyekunle Oluwayemisi Adebola, Patra, S. K., & Muchie, M. (2020). SMEs in sustainable development: Their role in poverty reduction and employment generation in sub-Saharan Africa. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 12(4), 405-419.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]. (*No Title*).
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180(11), 131-157.
- AFP. (2021, avril 20). Les émissions de CO2 liées à l'énergie parties pour un rebond majeur en 2021. *Le Monde de l'Energie*.
- Afshar Jahanshahi, A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top management teams' behavioral integration as source of innovativeness. *Sustainability*, 9(10), 1899.
- Aggeri, F., & Cartel, M. (2017). Le changement climatique et les entreprises : Enjeux, espaces d'action, régulations internationales. *Entreprises et histoire*, 86(1), 6-20.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468-1497.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). *What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda—Herman Aguinis, Ante Glavas, 2012*.
- AIE. (2015, décembre 1). *Policy Pathway—Accelerating Energy Efficiency in Small and Medium-sized Enterprises 2015 – Analysis*. IEA. Consulté le 10 juin 2024 sur : <https://www.iea.org/reports/policy-pathway-accelerating-energy-efficiency-in-small-and-medium-sized-enterprises-2015>
- AIE. (2018). *U.S. Energy Information Administration—EIA - Independent Statistics and Analysis*. <https://www.eia.gov/consumption/manufacturing/data/2018/>

- Akeb, H., Delchet-Cochet, K., & Vo, L. C. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 5-27.
- Alam, A., Du, A. M., Rahman, M., Yazdifar, H., & Abbasi, K. (2022). SMEs respond to climate change: Evidence from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122087.
- Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391-407.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. *Post-Print*, Article hal-01123768.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. *Post-Print*, Article hal-01123725.
- Allix-Desfautaux, E., & Makany, L. G. D. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : Croisements fertiles. *Management & Avenir*, 81(7), 15-36.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Éd.), *A handbook of social psychology* (p. 798-844). Clark University Press.
- Allport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice* (Vol. 10). Addison-Wesley Publishing Company.
- Álvarez Jaramillo, J., Zartha Sossa, J. W., & Orozco Mendoza, G. L. (2019). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development—Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512-524.
- Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Kan, K. A. S., Issa, M., & Anakwue, O. I. J. (2016). Corporate Social Responsibility in SMEs: A Shift from Philanthropy to Institutional Works? *Journal of Business Ethics*, 138(2), 385-400.
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.
- Armas-Cruz, Y., Gil-Soto, E., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2017). Environmental management in SMEs: Organizational and sectoral determinants in the context of an Outermost European Region. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 935-953.

- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. (2020). Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science*, 11(1), 59-73.
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760.
- Asubiojo, O. I. (2016). Pollution sources in the Nigerian environment and their health implications. *Ife Journal of Science*, 18(4), Article 4.
- Audet, F., & Hamel, L. (2018). *Le management de la PME*. Editions JFD.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique* (p. 11). Pearson Education Universitaire.
- Avram, D. O., & Kühne, S. (2008). Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs. *Journal of business ethics*, 82, 463-475.
- Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How Does Entrepreneurial and International Orientation Influence SMEs' Commitment to Sustainable Development? Empirical Evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80-94.
- Azmat, F., & Samaratunge, R. (2009). Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 437-452.
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D., & Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114.
- Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York University Press.
- Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27(6), 429-441.

- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Bansal, P., & Bogner, W. C. (2002). Deciding on ISO 14001: Economics, institutions, and context. *Long Range Planning*, 35(3), 269-290.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic organization*, 12(1), 70-78.
- Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar But not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11, 105-149.
- Barber, N. A., Bishop, M., & Gruen, T. (2014). Who pays more (or less) for pro-environmental consumer goods? Using the auction method to assess actual willingness-to-pay. *Journal of Environmental Psychology*, 40, 218-227.
- Barber, N. A., Bishop, M., & Gruen, T. (2014). Who pays more (or less) for pro-environmental consumer goods? Using the auction method to assess actual willingness-to-pay. *Journal of Environmental Psychology*, 40, 218-227.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83(1), 95-113.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Encouraging Words concerning the Evidence for Altruism. *Psychological Inquiry*, 2(2), 159-168.
- Battisti, M., & Perry, M. (2011). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172-185.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms : Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705.

- Becker, M., & Félonneau, M.-L. (2011). Pourquoi être pro-environnemental ? Une approche sionormative des liens entre valeurs et « pro-environnementalisme ». *Pratiques Psychologiques*, 17(3), 237-250.
- Berger-Douce, S. (2007). Le management environnemental des PME rentables : Une étude exploratoire en France. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 165-190.
- Berger-Douce, S., & Courrent, J.-M. (2009). Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? In K. M. M. P. L. Temri (Éd.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales : Mélanges en l'honneur de Colette Fourcade* (p. pp.161-174). Editions EMS.
- Bhandari, D., Singh, R. K., & Garg, S. K. (2019). Prioritisation and evaluation of barriers intensity for implementation of cleaner technologies: Framework for sustainable production. *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 156-167.
- Biasutti, M., & Frate, S. (2017). A validity and reliability study of the Attitudes toward Sustainable Development scale. *Environmental Education Research*, 23(2), 214-230.
- Bidwell, D. (2013). The role of values in public beliefs and attitudes towards commercial wind energy. *Energy Policy*, 58, 189-199.
- Bikefe, G., Umaru, Z., Araga, S., Faize, M., Ekanem, E., & Daniel, A. (2020). *Corporate social responsibility (CSR) by small and medium Enterprise (SMEs). A systematic review.*
- Bjerke, L., & Johansson, S. (2015). Patterns of innovation and collaboration in small and large firms. *The Annals of Regional Science*, 55(1), 221-247.
- Blombäck, A., & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 255-270.
- Blundel, R., & Hampton, S. (2021). How Can SMEs Contribute to Net Zero? : An Evidence Review. *State of the Art Review series*, 51.
- Blundel, R., Monaghan, A., & Thomas, C. (2013). SMEs and environmental responsibility: A policy perspective. *Business Ethics: A European Review*, 22(3), 246-262.
- Bocken, N. M. P., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.

- Bolourian, S., Angus, A., & Alinaghian, L. (2021). The impact of corporate governance on corporate social responsibility at the board-level: A critical assessment. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125752.
- Bon, V., Lacroux, A., Teller, P., & Van Der Yeught, C. (2013). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : La spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en Sciences de Gestion*, 96(3), 179-197.
- Bonneveux, É., & Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 23(3), 170-186.
- Borg, I., Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2017). Does the Value Circle Exist Within Persons or Only Across Persons? *Journal of Personality*, 85(2), 151-162.
- Bouman, T., Steg, L., & Kiers, H. A. (2018). Measuring values in environmental research: A test of an environmental portrait value questionnaire. *Frontiers in psychology*, 9, 300529.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (Harper). Harper.
- Boyd, R., & Richerson, P. J. (2005). *The Origin and Evolution of Cultures*. Oxford University Press.
- Brammer, S., Hojmosse, S., & Marchant, K. (2012). Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434.
- British Business Bank. (2021). *Smaller businesses and the transition to net zero infographic* | British Business Bank. Consulté le 04 mars 2022 sur : <https://www.british-business-bank.co.uk/about/research-and-publications/small-businesses-and-transition-net-zero/infographic>
- Brodhag, C. (2012). La RSE peut-elle être un levier de développement économique durable ? *Post-Print*, Article emse-00765946.
- Brodhag, C., Peillon, S., Dubruc, N., & Breuil, F. (2011). *Responsabilité sociétale et développement durable : Un enjeu pour les PME*. 179-197.
- Browaey, M.-J. (2004). Complexity of epistemology: Theory of knowledge or philosophy of science. *Fourth Annual Meeting of the European Chaos and Complexity in Organisations Network (ECCON)*, 22-23.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental conservation*, 14(4), 291-294.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

- Burkhardt, K., Nguyen, P., & Poincelot, E. (2020). Agents of change: Women in top management and corporate environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1591-1604.
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Cabagnols, A., & Bas, C. L. (2008). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Post-Print*, Article hal-04117740. 1
- Cagno, E., Worrell, E., Trianni, A., & Pugliese, G. (2013). A novel approach for barriers to industrial energy efficiency. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 19, 290-308.
- Cahan, S. F., Chen, C., Chen, L., & Nguyen, N. H. (2015). Corporate social responsibility and media coverage. *Journal of Banking & Finance*, 59, 409-422.
- Calmé, I., & Bonneveux, É. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 16, 4(2), 18-36.
- Campbell, J. M., & Park, J. (2017). Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 302-308.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136.
- Capron, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles « nouveautés » s'agit-il ? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211/212), 47-54.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). L'instrumentation de la RSE, La responsabilité sociale d'entreprise. *Paris: La Découverte*, 91-112.
- Capron, M. et Quairel, F. (2010). La Responsabilité Sociale D'entreprise. *La Découverte*.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3.
- Cassells, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: Do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186-199.
- Cassells, S., & Lewis, K. (2019). Managing to be environmentally responsible: Incentives and disincentives reported by small businesses. *Small Enterprise Research*, 26(1), 1-17.
- Cassells, S., Lewis, K., & Findlater, A. (2011). SMEs and ISO 14001 adoption: A New Zealand perspective. *Small Enterprise Research*, 18(1), 19-32.
- Castellano, S., & Ivanova, O. (2017). Signalling legitimacy in global contexts: The case of small wine producers in Bulgaria. *European Business Review*, 29(2), 243-255.
- Castka, P., Bamber, C. J., Bamber, D. J., & Sharp, J. M. (2004). Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16(3), 216-224.
- CCNUCC. (1992). Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. *New York*, 9.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.
- Çera, G., Khan, K. A., Bláhová, A., & Belas Jr, J. (2022). Do owner-manager demographics in SMEs matter for corporate social responsibility? *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 17(2), 511-531.
- Chassé, S., & Courrent, J. M. (2018). Linking owner-managers' personal sustainability behaviors and corporate practices in SMEs: The moderating

- roles of perceived advantages and environmental hostility. *Business Ethics: A European Review*, 27(2), 127-143.
- Chassé, S., & Boiral, O. (2017). Legitimizing corporate (un) sustainability: A case study of passive SMEs. *Organization & Environment*, 30(4), 324-345.
- Chataigné, C. (2014). *Psychologie des valeurs*. De Boeck Supérieur.
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60, 101210.
- Chen, J., Wang, P., Cui, L., Huang, S., & Song, M. (2018). Decomposition and decoupling analysis of CO₂ emissions in OECD. *Applied Energy*, 231, 937-950.
- Chen, W., & Hirschheim, R. (2004). A paradigmatic and methodological examination of information systems research from 1991 to 2001. *Information Systems Journal*, 14(3), 197-235.
- Cheng, J., & Liu, Y. (2018). The effects of public attention on the environmental performance of high-polluting firms: Based on big data from web search in China. *Journal of Cleaner Production*, 186, 335-341.
- Cheung, M. F. et To, W. M. (2019). Un modèle étendu de valeur-attitude-comportement pour expliquer le comportement d'achat vert des consommateurs chinois. *Journal du commerce de détail et des services aux consommateurs*, 50, 145-153.
- Chiarvesio, M., Marchi, V. D., & Maria, E. D. (2015). Environmental Innovations and Internationalization: Theory and Practices. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 790-801.
- Choongo, P. (2017). A Longitudinal Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance in SMEs in Zambia. *Sustainability*, 9(8), Article 8.
- Choongo, P., Paas, L. J., Masurel, E., van Burg, E., & Lungu, J. (2019). Entrepreneurs' personal values and CSR orientations: Evidence from SMEs in Zambia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 545-570.
- Choongo, P., van Burg, J. C., Paas, L. J., Masurel, E., & Lungu, J. (2017). Corporate social responsibility motivations in Zambian SMEs. *International Review of Entrepreneurship*, 15(1), 29-62.

- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248.
- Cieciuch, J., Schwartz, S. H., & Vecchione, M. (2013). Applying the Refined Values Theory to Past Data: What Can Researchers Gain? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(8), 1215-1234.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clayton, S., Devine-Wright, P., Stern, P. C., Whitmarsh, L., Carrico, A., Steg, L., Swim, J., & Bonnes, M. (2015). Psychological research and global climate change. *Nature Climate Change*, 5(7), 640-646.
- Colovic, A., & Henneron, S. (2018). Corporate Social Responsibility and SME Internationalization: Insights from the Food Industry. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 22, 30-41.
- Colovic, A., Henneron, S., Huettinger, M., & Kazlauskaite, R. (2019). Corporate social responsibility and SMEs: Evidence from a transition and a developed economy. *European Business Review*, 31(5), 785-810.
- Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et environnementale : L'engagement des acteurs économiques : mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*. ECLM.
- Commission européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (Livre Vert).
- Commission européenne. (2011). *EUR-Lex—52011DC0681—FR* [Text/html; charset=UTF-8]. OPOCE. Consulté le 01 avril 2023 sur : <https://eur-lex.europa.eu/legal/content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52011DC0681>
- Commission européenne. (2020). *SMEs, start-ups, scale-ups and entrepreneurship—Septembre 2020—Eurobarometer survey*. Consulté le 12 juin 2024 sur : <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2244>
- Cooper, B., & Glaesser, J. (2016). Exploring the robustness of set theoretic findings from a large n fsQCA: An illustration from the sociology of education. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(4), 445-459.
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public relations review*, 39(1), 30-39.

- Courrent, J.-M., Chassé, S., & Omri, W. (2018). Do Entrepreneurial SMEs Perform Better Because They are More Responsible? *Journal of Business Ethics*, 153(2), 317-336.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Board Structure to Enhance Social Responsibility Development: A Qualitative Comparative Analysis of US Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 524-542.
- Cuerva, M. C., Triguero-Cano, Á., & Córcoles, D. (2014). Drivers of green and non-green innovation: Empirical evidence in Low-Tech SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 68, 104-113.
- Cycyota, C. S., Ferrante, C. J., & Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(3), 321-329.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.
- Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: Investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126-139.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review (Pre-1986)*, 2(000003), 70.
- Dawson, S., Breen, J., & Satyen, L. (2002). The Ethical Outlook of Micro Business Operators. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 302-313.
- De Groot, J. I. M., & Steg, L. (2009). Morality and Prosocial Behavior: The Role of Awareness, Responsibility, and Norms in the Norm Activation Model. *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 425-449.
- De Groot, J. I. M., Steg, L., & Dicke, M. (2007). Morality and reducing car use: Testing the norm activation model of prosocial behavior. *Transportation Research Trends, NOVA Publishers*, 2(1), 12-32.

- De Groot, J. I., & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior: How to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment and behavior*, 40(3), 330-354.
- De Meur, G., Rihoux, B., & Yamasaki, S. (2002). *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA) : Approche, techniques et applications en sciences humaines*. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:82213>
- DECC. (2015). *The non-domestic National Energy Efficiency Data-Framework (ND-NEED)*. GOV.UK. Consulté le 23 août 2023 sur : <https://www.gov.uk/government/statistics/the-non-domestic-national-energy-efficiency-data-framework-nd-need>
- Déjean, F., & Gond, J.-P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : Enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.
- Dekker, H. C. (2004). Contrôle des relations interorganisationnelles : preuves des problèmes d'appropriation et des exigences de coordination. *Comptabilité, organisations et société*, 29(1), 27-49.
- Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some "spirited businesses". *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1-36.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic management journal*, 29(10), 1027-1055.
- del Val Segarra-Oña, M., De-Miguel-Molina, M., & Payá-Martínez, A. (2011). A review of the literature on eco-design in manufacturing industry: Are the institutions focusing on the key aspects? *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 15(5), 61-68.
- Des Rochers, T., & Turcotte, M.-F. (2012). Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise. *Entrepreneurial practice review*, 2(3), 22-45.
- Dey, P. K., Petridis, N. E., Petridis, K., Malesios, C., Nixon, J. D., & Ghosh, S. K. (2018). Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises. *Journal of cleaner production*, 195, 687-702.
- Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Budhwar, P., Chowdhury, S., & Cheffi, W. (2022). Circular economy to enhance sustainability of small and medium sized enterprises. In *Supply chain sustainability in small and medium sized enterprises* (pp. 10-45). Routledge.

- Di Fabio, A., & Peiró, J. M. (2018). Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations: A New Scale. *Sustainability*, 10(7), Article 7.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British journal of management*, 17(4), 263-282.
- Dias, A., Rodrigues, L. L., Craig, R., & Neves, M. E. (2018). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 137-154.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Djoutsa Wamba, L., & Hikkerova, L. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : Bilan, enjeux et perspectives. *Gestion 2000*, 31(6), 41-66.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dong, R., Fisman, R., Wang, Y., & Xu, N. (2021). Air pollution, affect, and forecasting bias: Evidence from Chinese financial analysts. *Journal of Financial Economics*, 139(3), 971-984.
- Douyon, R., & Paradas, A. (2020). La sensibilisation des entrepreneurs à la RSE par les structures d'accompagnement au travers de la création de sens. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI (65), 41-68.
- Duan, W., Chen, G., Ye, Q., & Chen, Q. (2011). The situation of hazardous chemical accidents in China between 2000 and 2006. *Journal of Hazardous Materials*, 186(2), 1489-1494.
- Dunlap, R. E., & Liere, K. D. V. (1978). The "New Environmental Paradigm". *The Journal of Environmental Education*, 9(4), 10-19.
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., & Jones, R. E. (2000). New Trends in Measuring Environmental Attitudes: Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale. *Journal of Social Issues*, 56(3), 425-442.

- Dunlap, R., & Jones, R. (2002). In *Environmental Concern: Conceptual and Measurement Issues* (Handbook of environmental sociology, p. 482-524). R. E. Dunlap & W. Michelson (Eds.),
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes* (p. xxii, 794). Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The Advantages of an Inclusive Definition of Attitude. *Social Cognition*, 25(5), 582-602.
- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2015). Dimensions de l'orientation entrepreneuriale et RSE en PME. *9ème Congrès de l'AEI*.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Endrikat, J., De Villiers, C., Guenther, T. W., & Guenther, E. M. (2021). Board characteristics and corporate social responsibility: A meta-analytic investigation. *Business & Society*, 60(8), 2099-2135.
- Engel, D. L. (1979). An approach to corporate social responsibility. *Stanford Law Review*, 1-98.
- Environnement et Changement climatique Canada. (2016). *Principaux contaminants atmosphériques : Ozone troposphérique*. <https://www.canada.ca/fr/environnementchangementclimatique/services/pollutionatmospherique/polluants/principaux-contaminants/ozone-tropospherique.html>
- Environnement et Changement climatique Canada. (2021). *Causes des changements climatiques*. <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/causes.html>.
- Environnement et Changement climatique. (2022, juillet 1). *Rapport d'inventaire national : Sources et puits de gaz à effet de serre au Canada. : En81-2022-3-FRA-PDF - Publications du gouvernement du Canada - Canada.ca*. <https://www.publications.gc.ca/site/fra/9.502402/publication.html>
- Epstein, M. J. (2017). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Routledge.
- ERC. (2020). *State of Small Business Britain 2020* (p. 60). <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/publications/state-of-small-business-britain-2020/>

- Erhemjamts, O., Li, Q., & Venkateswaran, A. (2013). Corporate Social Responsibility and Its Impact on Firms' Investment Policy, Organizational Structure, and Performance. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 395-412.
- Etogo, G. (2019). La RSE des PME au Cameroun : Un discours entre processus sociaux et pratiques de gestion. *Question (s) de management*, 1, 25-39.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*.
- Eweje, G. (2020). Proactive environmental and social strategies in a small- to medium-sized company: A case study of a Japanese SME. *Business Strategy and the Environment*, 29(7), 2927-2938.
- Fawcett, T., & Hampton, S. (2020). Why & how energy efficiency policy should address SMEs. *Energy Policy*, 140, 111337.
- Feather, N. T. (1995). Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of personality and social psychology*, 68(6), 1135.
- Ferauge, P. (2018). Étude exploratoire des déterminants de l'intention durable de dirigeants de PME belges. *Management & Avenir*, 103(5), 113-135.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of consumer research*, 20(2), 303-315.
- Fischer, W. A., & Groeneveld, L. (1976). Social responsibility and small business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 14(000001), 18.
- Fishbein, M. (1967). Attitude and the prediction of behavior. *Readings in attitude theory and measurement*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of management review*, 32(4), 1180-1198.
- Fiss, P. C. (2009). Case studies and the configurational analysis of organizational phenomena. *Handbook of case study methods*, 424-440.
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Fouda, J. B. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. *Revue française de gestion*, 7(244), 11-32.

- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). The role of green process innovation translating green entrepreneurial orientation and proactive sustainability strategy into environmental performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5), 789-806. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2021-0402>
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Friedman, W. A., & Jones, G. (2011). Business history: Time for debate. *Business History Review*, 85(1), 1-8.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84, 45-63
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology*, 2, 97-1213.
- Gagné, V., Berthelot, S., & Coulmont, M. (2022). Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 111-128.
- Galang, M. C., & Osman, I. (2016). The antecedents and consequences of strategic HRM in Malaysian and Philippine SMEs. In *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (p. 1499-1526). IGI Global.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo-Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de contabilidad*, 16(1), 11-23.
- García-Valiñas, M. A., Macintyre, A., & Torgler, B. (2012). Volunteering, pro-environmental attitudes and norms. *The Journal of Socioeconomics*, 41(4), 455-467.

- Gąsior, A., Grabowski, J., Ropega, J., & Walecka, A. (2022). Creating a competitive advantage for micro and small enterprises based on eco-innovation as a determinant of the energy efficiency of the economy. *Energies*, 15(19), 6965.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* Ed. 5. Presses de l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.
- Gavigan, S., Ciprikis, K., & Cooney, T. (2020). The impact of entrepreneurship training on self-employment of rural female entrepreneurs in Uganda. *Small Enterprise Research*, 27(2), 180-194.
- Graafland, J., & Smid, H. (2016). Environmental impacts of SMEs and the effects of formal management tools: Evidence from EU's largest survey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(5), 297-307.
- Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of cleaner production*, 168, 1297-1311.
- GIEC. (2022, février 28). *Sixième rapport d'évaluation du GIEC : Changement climatique 2022*. UNEP - UN Environment Programme. <http://www.unep.org/fr/resources/rapport/sixieme-rapport-devaluation-du-giec-changement-climatique-2022>
- Giec. (2023). *2023—Rapport de synthèse*. Klimaat | Climat. <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rapports-du-giec/2023-rapport-de-synthese>
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Editions Ems.
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational coordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517-539.
- Gjørlberg, M. (2009). The origin of corporate social responsibility: Global forces or national legacies? *Socio-economic review*, 7(4), 605-637.
- Gnanzou, D., & Fosse Wamba, S. (2014). *RSE et PVD: Quels avantages compétitifs pour les entreprises? 2ème conférence du COMREFAS «Management et performance des PME africaines», 7 et 8 mars*. Libreville.

- Gond, J.-P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 205, 93.
- Gouvernement du Canada (2022). Sources et puits de gaz à effet de serre au Canada Consulté le 12 mai 2023 sur : <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/emissions-gaz-effet-serre/sources-puits-sommaire-2022.html>
- Graafland, J., & Gerlagh, R. (2019). Economic freedom, internal motivation, and corporate environmental responsibility of SMEs. *Environmental and Resource Economics*, 74(3), 1101-1123.
- Graafland, J., & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160, 377-396.
- Gray, D. B., Borden, R. J., & Weigel, R. H. (1985). Ecological beliefs and behaviors: Assessment and change. *Praeger*, 4.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2017). *Corporate social opportunity!: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business*. Routledge.
- Griffin, L., & Ragin, C. C. (1994). Some observations on formal methods of qualitative analysis. *Sociological Methods & Research*, 23(1), 4-21.
- Grossetti, M., & Barthe, J.-F. (2008). Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue française de sociologie*, 49(3), 585-612.
- Guagnano, G. A. (2001). Altruism and market-like behavior: An analysis of willingness to pay for recycled paper products. *Population and Environment*, 22, 425-438.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of qualitative research* (Vol. 2, p. 105). California, Sage Publications.
- Guilluy-Sulikashvili, N., Dokou, G. K., & Abiassi, A. (2016). An Analysis on Managerial Behavior of Generation X Entrepreneurs Across Cultural Dimensions: A Case Study of Gelsan Entreprise in Russia. *Gestion 2000*, 33(5-6), 201-232.
- Hagège, H., Reynaud, C., Caussidier, C., & Favre, D. (2007). Évaluer l'impact d'une éducation à l'environnement pour un développement durable en mesurant la coupure, la fusion et l'appareillage par rapport à l'environnement. *Actes du colloque international sur l'éducation à l'environnement pour un développement durable: Informer, former ou éduquer*.

- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of business ethics*, 127, 297-316.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hampton, S., Blundel, R., Wahga, A., Fawcett, T., & Shaw, C. (2022). Transforming small and medium-sized enterprises to address the climate emergency: The case for values-based engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1424-1439.
- Hay, R. D., Gray, E. R., Gates, J. E., & Association, S. C. R. (1981). Business & society: Cases and text. (No Title).
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hechter, M. (1992). Should values be written out of the social scientist's lexicon? *Sociological Theory*, 10(2), 214-230.
- Heinich, N. (2006). La sociologie à l'épreuve des valeurs 1. *Cahiers internationaux de sociologie*, 2, 287-315.
- Hernández-Perlines, F., & Rung-Hoch, N. (2017). Sustainable Entrepreneurial Orientation in Family Firms. *Sustainability*, 9(7), Article 7.
- Herold, D. M., & Lee, K.-H. (2017). Carbon management in the logistics and transportation sector: An overview and new research directions. *Carbon Management*, 8(1), 79-97.
- Hill, D. (2014, décembre 8). *Small Business: The « Neglected Middle » Of Climate Change*. HuffPost. https://www.huffpost.com/entry/small-business-the-neglec_b_6289210
- Hillary, R. (2017). *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives*. Routledge.

- Hines, J. M., Hungerford, H. R., & Tomera, A. N. (1987). Analysis and Synthesis of Research on Responsible Environmental Behavior: A Meta-Analysis. *The Journal of Environmental Education*, 18(2), 1-8.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 359-393.
- Holme, R., & Watts, P. (2017). Making Good Business Sense 1. In *Business, Capitalism and Corporate Citizenship* (p. 222-227). Routledge.
- Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and social Psychology*, 54(4), 638.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & Van Der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, 759-781.
- Hsu, J., & Cheng, M. (2012). What Prompts Small and Medium Enterprises to Engage in Corporate Social Responsibility? A Study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 288-305.
- Hyder, A. S., Chowdhury, E., & Sundström, A. (2017). Balancing control and trust to manage CSR compliance in supply chains. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), 1-14.
- Igalens, J., Joras, M., & Mancy, F. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre, rédiger le rapport annuel*. Ed. d'Organisation
- Igalens, J., & Tahri, N. (2017). Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE, analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français. *Question (s) de management*, 1, 113-123.
- Igwe, P. A., Ogundana, A. N. A. O. M., Egere, O. M., & Anigbo, J. A. (2018). Factors affecting the investment climate, SMEs productivity and entrepreneurship in Nigeria. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 182-182.
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : Quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 59(1), 35-55.
- Industrie Canada. (2012, mai 24). *Feuille de route pour la durabilité des PME* [Guides; Rapports; Normes]. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/responsabilite-sociale-entreprises/fr/feuille-route-pour-durabilite-pme>

- Industrie Canada. (2013). *Recherche et statistique sur la PME - Accueil* [Home page; Rapports; Rapports statistiques; Pages de renvoi]. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/recherche-statistique-pme>
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2020, décembre 10). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises—2020* [Rapports; Liens connexes; Rapports statistiques]. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2020>
- Insee. (2019). *Définition—Petite et moyenne entreprise / PME / PME | Insee*. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>
- ISO 26000. (2010). *ISO 26000: 2010*. ISO. Consulté le 21 mai 2022 sur <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>
- ITC. (2021). *SME Competitiveness Outlook 2021: Empowering the Green Recovery*, International Trade Centre, Geneva. Consulté le 19 juin 2023 sur <https://www.intracen.org/publications/smeco2021/ITCSMECO2021>.
- Jacobs, K., Petersen, L., Hörisch, J., & Battenfeld, D. (2018). Green thinking but thoughtless buying? An empirical extension of the value-attitude-behaviour hierarchy in sustainable clothing. *Journal of cleaner production*, 203, 1155-1169.
- Jain, P., Vyas, V., & Chalasani, D. P. S. (2016). Corporate social responsibility and financial performance in SMEs: A structural equation modelling approach. *Global Business Review*, 17(3), 630-653.
- Jalo, N., Johansson, I., Kanchiralla, F. M., & Thollander, P. (2021). Do energy efficiency networks help reduce barriers to energy efficiency? -A case study of a regional Swedish policy program for industrial SMEs. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 151, 111579.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Jämsä, P., Tähtinen, J., Ryan, A., & Pallari, M. (2011). Sustainable SMEs network utilization: The case of food enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 141-156.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of

- strategic orientations and management values. *Business strategy and the environment*, 26(1), 69-83.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Jha, M. K., & Rangarajan, K. (2020). Analysis of corporate sustainability performance and corporate financial performance causal linkage in the Indian context. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 5(1), 10.
- Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of cleaner production*, 244, 118802.
- Johnstone, L., & Hallberg, P. (2020). ISO 14001 adoption and environmental performance in small to medium sized enterprises. *Journal of environmental management*, 266, 110592.
- Jones Christensen, L. I. S. A., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Journeault, M., Perron, A., & Vallières, L. (2021). The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of environmental management*, 287, 112349.
- Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- Julien, P.-A. (1997). Les PME : Bilan et perspectives. *Economica, Paris, France*.
- Julien, P.-A. (2002). *Les PME à forte croissance : L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. PUQ.
- Junior, R. M., Best, P. J., & Cotter, J. (2014). Sustainability Reporting and Assurance: A Historical Analysis on a World-Wide Phenomenon. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 1-11.
- Kahan, D. M., Peters, E., Wittlin, M., Slovic, P., Ouellette, L. L., Braman, D., & Mandel, G. (2012). The polarizing impact of science literacy and numeracy on perceived climate change risks. *Nature climate change*, 2(10), 732-735

- Kamasak, R., James, S. R., & Yavuz, M. (2019). The interplay of corporate social responsibility and corporate political activity in emerging markets: The role of strategic flexibility in non-market strategies. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 305-320.
- Kearins, K., Collins, E., & Tregidga, H. (2010). Beyond Corporate Environmental Management to a Consideration of Nature in Visionary Small Enterprise. *Business & Society*, 49(3), 512-547.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. *Sustainability*, 11(9), 2629.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". *Management decision*, 37(4), 317-328.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, 57-75.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and orientation in the theory; An exploration in definition and classification. In *Toward a General Theory of Action* (Parsons et Shils, p. 388-433). Harvard University Press.
- Koos, S. (2012). The institutional embeddedness of social responsibility: A multilevel analysis of smaller firms' civic engagement in Western Europe. *Socio-Economic Review*, 10(1), 135-162.
- Kraus, S., Burtscher, J., Niemand, T., Roig-Tierno, N., & Syrjä, P. (2017). Configurational paths to social performance in SMEs: The interplay of innovation, sustainability, resources and achievement motivation. *Sustainability*, 9(10), 1828.
- Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukophadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being?. *American psychologist*, 53(9), 1017.
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions—Investigating the role of business experience. *Journal of business venturing*, 25(5), 524-539.
- Kuhn, T. S. (1997). *The structure of scientific revolutions* (Vol. 962). University of Chicago press Chicago.
- Kukanja, M., Planinc, T., & Šuligoj, M. (2016). Influence of managers' demographic characteristics on CSR practices in the restaurant industry: The case of Slovenia. *Tourism and hospitality management*, 22(2), 151-172.

- Kump, B. (2021). When do threats mobilize managers for organizational change toward sustainability? An environmental belief models. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2713-2726.
- Kuo, T.-C., Smith, S., Smith, G. C., & Huang, S. H. (2016). A predictive product attribute driven eco-design process using depth-first search. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3201-3210.
- Labelle, F., Parent-Lamarche, A., Koropogui, S. T., & Chouchane, R. (2024). The relationship between sustainable HRM practices and employees' attraction: The influence of SME managers' values and intentions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Labelle, F., Spence, M., & Courrent, J.-M. (2016). A practice-based typology of sustainable SMEs: Development of a sustainability compass. *Revue de l'organisation responsable*, 11(2), 5-23.
- Labelle, F., St-Jean, É., & Dutot, V. (2012). Déterminants de l'entrepreneuriat durable : Quelques constats auprès d'étudiants universitaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 23-30.
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189.
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *10e CIFEPME*.
- Lähdesmäki, M., & Suutari, T. (2012). Keeping at arm's length or searching for social proximity? Corporate social responsibility as a reciprocal process between small businesses and the local community. *Journal of Business Ethics*, 108, 481-493.
- Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R., & Johnstone, S. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113-131.
- Lämsä, A.-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H.-L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of business ethics*, 82, 45-58.
- Lange, F., & Dewitte, S. (2019). Measuring pro-environmental behavior: Review and recommendations. *Journal of Environmental Psychology*, 63, 92-100.
- Le Moigne, J.-L. (1990). La modélisation des systèmes complexes. *Paris: Bordas*. <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/1990lmds.book...L/abstract>

- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 5-11.
- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811.
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67, 257-273.
- Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750-764.
- Liakh, O., & Spigarelli, F. (2020). Managing corporate sustainability and responsibility efficiently: A review of existing literature on business groups and networks. *Sustainability*, 12(18), 7722.
- Lin, B., & Chen, Y. (2019). Will economic infrastructure development affect the energy intensity of China's manufacturing industry? *Energy Policy*, 132, 122-131.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. *Journal of business ethics*, 85, 303-323.
- Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ndubisi, N. O., & Roman Pais Seles, B. M. (2020). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*, 225, 107567.
- López-Gamero, M. D., & Molina-Azorín, J. F. (2016). Environmental Management and Firm Competitiveness: The Joint Analysis of External and Internal Elements. *Long Range Planning*, 49(6), 746-763.
- López-Pérez, M. E., Melero, I., & Javier Sese, F. (2017). Management for Sustainable Development and Its Impact on Firm Value in the SME Context: Does Size Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985-999.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.
- Lozano, R., Carpenter, A., & Huisingh, D. (2015). A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner production*, 106, 430-442.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, 16(2), 193-205.
- MacKenzie, S. B., & Lutz, R. J. (1989). An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude toward the Ad in an Advertising Pretesting Context. *Journal of Marketing*, 53(2), 48-65.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
- Madrid-Guijarro, A., & Duréndez, A. (2024). Sustainable development barriers and pressures in SMEs: The mediating effect of management commitment to environmental practices. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 949-967
- Malesios, C., Skouloudis, A., Dey, P. K., Abdelaziz, F. B., Kantartzis, A., & Evangelinos, K. (2018). Impact of small- and medium-sized enterprises sustainability practices and performance on economic growth from a managerial perspective: Modeling considerations and empirical analysis results. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 960-972.
- Maloney, M. P., & Ward, M. P. (1973). Ecology: Let's hear from the people: An objective scale for the measurement of ecological attitudes and knowledge. *American psychologist*, 28(7), 583.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). The modern corporation and social responsibility. (*No Title*). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000797632117504>
- Manoli, C. C., Johnson, B., & Dunlap, R. E. (2007). Assessing Children's Environmental Worldviews: Modifying and Validating the New Ecological Paradigm Scale for Use With Children. *The Journal of Environmental Education*, 38(4), 3-13.
- Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 386-408.

- Martin, C. J., & Upham, P. (2016). Grassroots social innovation and the mobilisation of values in collaborative consumption: A conceptual model. *Journal of cleaner Production*, 134, 204-213.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374-2383.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Mauléon, F., & Silva, F. (2009). Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France. *Revue management et avenir*, 3, 23-35.
- Mayr, S. (2015). Corporate social responsibility in SMEs: The case of an Austrian construction company. *International Journal of Business Research*, 15(2), 61-72.
- McGuire, C. (1963). A process approach to the construction and analysis of medical examinations. *Academic Medicine*, 38(7), 556-563.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972a). Rapport sur les limites de la croissance. *Halte à la croissance*, 131-304.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972b). *The Limits to growth; a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York, Universe Books.
- Mertens, D. M. (2023). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- Metzker, Z., & Streimikis, J. (2020). CSR activities in the Czech SME segment. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*.
- Mickiewicz, T., Sauka, A., & Stephan, U. (2016). On the compatibility of benevolence and self-interest: Philanthropy and entrepreneurial orientation. *International Small Business Journal*, 34(3), 303-328.
- Milfont, T. L., Sibley, C. G., & Duckitt, J. (2010). Testing the moderating role of the components of norm activation on the relationship between values and environmental behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(1), 124-131.
- Milfont, T. L., Coelho Júnior, L. L., Gouveia, V. V., & Coelho, J. (2003). Human values: Their correlation with environmental attitudes and behaviors. *5th*

Biennial Meeting of the Division of Environmental Psychology of the German Psychological Association, Eindhoven, Netherlands.

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Miller, N. J., & Besser, T. L. (2000). The importance of community values in small business strategy formation: Evidence from rural Iowa. *Journal of Small Business Management*, 38(1).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Morin-Estèves, C., Gendron, C., Ivanova, O., & Mnisri, K. (2017). Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : Le cas des PME de la région Lorraine 1. *Revue management et avenir*, 8, 39-61.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6.
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social responsibility journal*, 7(4), 528-539.
- Mousiolis, D. T., Zaridis, A. D., Karamanis, K., & Rontogianni, A. (2015). Corporate social responsibility in SMEs and MNEs. The different strategic decision making. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 579-583.
- Murat, G., & Maymo, V. (2013). *La Boîte à outils du développement durable et de la RSE*. Dunod.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of business ethics*, 67, 227-240.
- Murillo-Luna, J. L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2008). Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1225-1240.
- Musa, H., & Chinniah, M. (2016). Malaysian SMEs development: Future and challenges on going green. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 254-262.
- Naiman, S. M., Stedman, R. C., & Schuldt, J. P. (2023). Latine culture and the environment: How familism and collectivism predict environmental

- attitudes and behavioral intentions among US Latines. *Journal of environmental psychology*, 85, 101902.
- NASA. (2020). *Do scientists agree on climate change?* - NASA Science. <https://science.nasa.gov/climate-change/faq/do-scientists-agree-on-climate-change/>
- Nations-Unies. (2016). *The sustainable development goals report 2016*. UN.
- Ngok Evina, J.-F. (2018). Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises. *Question (s) de management*, 22(3), 101-113.
- Nguyen, M., Kelly, S. J., & Bensemman, J. (2017). Contextual factors affecting corporate social responsibility in an emerging country: A conceptual framework on the nature of the CSR concept in Vietnam. *ResearchGate*. Available online: <http://www.researchgate.net/publication/317579309/> (accessed on 15 July 2019).
- Nordlund, A. M., & Garvill, J. (2002). Value Structures behind Proenvironmental Behavior. *Environment and Behavior*, 34(6), 740-756.
- Noctéa (2018) : Développement durable, définition simple - Le guide Noctéa saisie 20 avril 2023 sur <https://noctea.com/guide/developpement-durable-definition>
- OCDE. (2015). *OECD Environment Policy Papers* [Text]. https://www.oecd-ilibrary.org/environment-and-sustainable-development/oecd-environment-policy-papers_23097841
- OCDE. (2018). *Environmental policy toolkit for SME greening in EU eastern partnership countries*. OECD.
- OCDE. (2021). *No net zero without SMEs: Exploring the key issues for greening SMEs and green entrepreneurship* (OECD SME and Entrepreneurship Papers 30; OECD SME and Entrepreneurship Papers, Vol. 30).
- Ogay, T. (2004). Valeurs des sociétés et des individus, un état des lieux des modèles en psychologie interculturelle. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, 7-20.
- Okedere, O. B., Elehinafe, F. B., Oyelami, S., & Ayeni, A. O. (2021). Drivers of anthropogenic air emissions in Nigeria-A review. *Heliyon*, 7(3).
- Olson, M. A., & Kendrick, R. V. (2008). Origins of attitudes. *Attitudes and attitude change*, 111, 130.

- Omran, M. A., & Ramdhony, D. (2015). Theoretical perspectives on corporate social responsibility disclosure: A critical review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 5(2), 38-55.
- OMS. (2021). *Pollution atmosphérique*. <https://www.who.int/fr/health-topics/air-pollution>
- Ondoua Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : État de l'art de 2005 à 2015 1. *Revue internationale PME*, 30(2), 115-143.
- Ondoua Biwolé, V., Spence, M., & Gherib, B. B. J. (2007). Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises. *Revue Internationale Des PME*, 20(3-4), 17-42.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- ONU. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* | Department of Economic and Social Affairs. <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small-and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 201, 254-271.
- Osgood. E, C., Suci, George. J., & Tannenbaum, Percy. H. (1957). *The Measurement of Meaning*. Charles E. Osgood, George J. Suci , Percy H. Tannenbaum (University of Illinois Press, Vol. 63).
- Oughton, D., Mortara, L., & Minshall, T. (2013). Managing asymmetric relationships in open innovation: Lessons from multinational companies and SMEs. In *Open Innovation in the Food and Beverage Industry* (p. 276-293). Elsevier.
- Oxfam. (2017). *Une économie au service des 99%*. Oxfam International. <https://www.oxfam.org/fr/publications/une-economie-au-service-des-99>.
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME*, 20(3), 43-67.
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME: influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197-228.

- Paramati, S. R., Mo, D., & Gupta, R. (2017). The effects of stock market growth and renewable energy use on CO2 emissions: Evidence from G20 countries. *Energy economics*, 66, 360-371.
- Paramonova, S., & Thollander, P. (2016). Energy-efficiency networks for SMEs: Learning from the Swedish experience. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 65, 295-307.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102, 15-28.
- Parker, C. M., Redmond, J., & Simpson, M. (2009). A Review of Interventions to Encourage SMEs to Make Environmental Improvements. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(2), 279-301.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Pedersen, E. R. G., & Gwozdz, W. (2014). From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of business ethics*, 119, 245-264.
- Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., Pisani, M. J., Henriques, I., & Renau-Sepulveda, J. A. (2012). Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting? Evidence from Mexico's clean industry program. *Management international review*, 52, 107-136.
- Perret, V., & Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33).
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, 67, 305-316.
- Pesqueux, Y. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion. 6^o Congrès de l'ADERSE.
- Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question* [Lecture, Université de Paris Dauphine].
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches* (p. xvii, 314). Westview Press.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism management*, 72, 386-399.

- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.
- Piaget, J. (1970). *Genetic Epistemology*. Columbia University Press.
- PNUD. (2004). *Rapport mondial sur le développement humain 2004—Pnud—Economica—Grand format—Librairie Gallimard PARIS*.
<https://www.librairie-gallimard.com/livre/9782717848694-rapport-mondial-sur-le-developpement-humain-2004-pnud/>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Poortinga, W., Steg, L., & Vlek, C. (2004). Values, Environmental Concern, and Environmental Behavior: A Study into Household Energy Use. *Environment and Behavior*, 36(1), 70-93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Éds.), *Managing Sustainable Business* (p. 323-346). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16.
- Pouka Pouka, M. R., & Biwolé, V. O. (2023). Côté pile ou face : regard croisé des différents acteurs de l'accompagnement entrepreneurial. *Projectics/Proyética/Projectique*, 35(2), 119-135.
- Pouka Pouka, M. R., Nomo, T. S., & Houssou, A. A. (2019). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME : Une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement. *Revue Africaine de Management*, 2(4).
- Prashar, A. (2017). Energy efficiency maturity (EEM) assessment framework for energy-intensive SMEs: Proposal and evaluation. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1187-1201.
- Prăvălie, R. (2021). Exploring the multiple land degradation pathways across the planet. *Earth-Science Reviews*, 220, 103689.
- Puel, G., & Fautrero, V. (2013). Éco-conception dans le secteur des TIC et relocalisation des activités : Étude de cas dans des TPE françaises. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 4(3).
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative science quarterly*, 115-126.

- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.
- Quairel-lanoizelee, F. (2006). RSE et frontières de l'organisation: management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels. *1^{er} Congrès du RIODD, 8 et 9 Décembre*.
- Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : Mise en perspective, enjeux et limites 1. *Revue française de socio-économie*, 1, 125-144.
- Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2014). Turnkey or tailored? Relational Pluralism, Institutional Complexity, and the Organizational Adoption of More or Less Customized Practices. *Academy of Management Journal*, 57(2), 541-562.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Rahbauer, S., Menapace, L., Menrad, K., & Lang, H. (2018). Determinants for the adoption of green electricity by German SMEs—An empirical examination. *Energy Policy*, 123, 533-543.
- Reboul, O. (1991). Nos valeurs sont-elles universelles? *Revue française de pédagogie*, 5-11.
- Redmond, J., Walker, E., & Wang, C. (2008). Issues for small businesses with waste management. *Journal of environmental management*, 88(2), 275-285.
- Reuter, S., Lackner, P., & Brandl, G. (2021). *Mapping SMEs in Europe Data collection, analysis and methodologies for estimating energy consumptions at Country levels*, Austrian Energy Agency/Leap4SME.
- Riccucci, N. M. (2010). *Public administration: Traditions of inquiry and philosophies of knowledge*. Georgetown University Press.
- Rihoux, B., de Mmeur, G., Marx, A., Van, G., & Bursens, P. (2004). Une “troisième voie” entre approches qualitative et quantitative? *Revue internationale de politique comparée*, 11(1), 117-153.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Vol. 51). Sage.

- Rissanen, T., Ermolaeva, L., Torkkeli, L., Ahi, A., & Saarenketo, S. (2020). The role of home market context in business model change in internationalizing SMEs. *European Business Review*, 32(2), 257-275.
- Robson, C. (2024). *Real world research*. John Wiley & Sons.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. *Fre Pre*.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. <https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/782324>
- Rosen, C. M., & Sellers, C. C. (1999). The nature of the firm: Towards an ecocultural history of business. *Business History Review*, 73(4), 577-600.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of management review*, 28(2), 204-219.
- Roxas, B. (2021). Environmental sustainability engagement of firms: The roles of social capital, resources, and managerial entrepreneurial orientation of small and medium enterprises in Vietnam. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2194-2208.
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of Entrepreneurial and Environmental Sustainability Orientations on Firm Performance: A Study of Small Businesses in the Philippines. *Journal of Small Business Management*, 55(S1), 163-178.
- Royer, I., & Zarlowski, Ph. (2007). Le design de la recherche. In R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en Management* (p. 143-172.). 3ème édition, Paris: Dunod - ISBN : 9782100508280,.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business ethics*, 91, 207-221.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.
- Saiia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home”. *Business & Society*, 42(2), 169-201.
- Sáez-Martínez, F. J., Lefebvre, G., Hernández, J. J., & Clark, J. H. (2016). Drivers of sustainable cleaner production and sustainable energy options. *Journal of Cleaner Production*, 138, 1-7.

- Sangue Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. *Revue internationale P.M.E.*, 31(1), 129-155.
- Santé Canada. (2022, janvier 21). *Pollution atmosphérique et santé*. Consulté le 12 mai 2023 sur : <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/qualite-air/pollution-atmospherique-sante.html>
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe. *Post-Print*, Article halshs-00783087.
- Schaefer, A., Williams, S., & Blundel, R. (2018). *How individual values underpin SME environmental engagement*.
- Schaefer, A., Williams, S., & Blundel, R. (2020). Individual values and SME environmental engagement. *Business & Society*, 59(4), 642-675.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (Eds.). (2017). *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*. Routledge.
- Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or Profit-Seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191-212.
- Schaltegger, S., Zvezdov, D., Günther, E., Csutora, M., & Alvarez, I. (2015). Corporate Carbon and Climate Change Accounting: Application, Developments and Issues. In S. Schaltegger, D. Zvezdov, I. Alvarez Etxeberria, M. Csutora, & E. Günther (Eds.), *Corporate Carbon and Climate Accounting* (p. 1-25). Springer International Publishing.
- Schaper, M. T., & Yang, R. W. Y. (2021). *Calculating the Carbon Footprint and Minimum Greenhouse Gas Production of SMEs in Southeast Asia*.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2004). Consumer behaviour 8 th ed. NY: *Prentice-Hall Inc.*
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2007). *Qualitative Comparative Analysis (QCA) und Fuzzy Sets: Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen*. Barbara Budrich.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy sets. *Comparative sociology*, 9(3), 397-418.

- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Schneller, A. J., Johnson, B., & Bogner, F. X. (2015). Measuring children's environmental attitudes and values in northwest Mexico: Validating a modified version of measures to test the Model of Ecological Values (2-MEV). *Environmental Education Research*, 21(1), 61-75.
- Schönherr, N., Findler, F., & Martinuzzi, A. (2017). Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals. *Transnational Corporations*, 24, 33-47.
- Schultz, P. W., Gouveia, V. V., Cameron, L. D., Tankha, G., Schmuck, P., & Franěk, M. (2005). Values and their relationship to environmental concern and conservation behavior. *Journal of cross-cultural psychology*, 36(4), 457-475.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
- Schultz, P. W., Shriver, C., Tabanico, J. J., & Khazian, A. M. (2004). Implicit connections with nature. *Journal of environmental psychology*, 24(1), 31-42.
- Schultz, P. W., & Zelezny, L. (1999). Values as predictors of environmental attitudes: Evidence for consistency across 14 countries. *Journal of environmental psychology*, 19(3), 255-265.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire package of the european social survey*, 259(290), 261.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.

- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.
- Semenova, N., & Hassel, L. G. (2008). Financial outcomes of environmental risk and opportunity for US companies. *Sustainable Development*, 16(3),
- Seroka-Stolka, O., & Fijorek, K. (2020). Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2338-2354.
- Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 25(2), 59-78.
- Shin, Y. H., Moon, H., Jung, S. E., & Severt, K. (2017). The effect of environmental values and attitudes on consumer willingness to pay more for organic menus: A value-attitude-behavior approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 113-121.
- Shwom, R., Bidwell, D., Dan, A., & Dietz, T. (2010). Understanding U.S. public support for domestic climate change policies. *Global Environmental Change*, 20(3), 472-482.
- Singh, N., Jain, S., & Sharma, P. (2014). Determinants of proactive environmental management practices in Indian firms: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 66, 469-478.
- Singh, N., Jain, S., & Sharma, P. (2015). Motivations for implementing environmental management practices in Indian industries. *Ecological Economics*, 109, 1-8.
- Sluyterman, K. (2010). Royal Dutch Shell: Company strategies for dealing with environmental issues. *Business History Review*, 84(2), 203-226.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business ethics*, 48(2), 175-187.

- Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-Garcia, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936-952.
- Souchon, N., Bardin, B., Perrissol, S., & Maio, G. R. (2015). Étude exploratoire des relations entre valeurs humaines et activité physique. *Staps*, 107(1), 63-74
- Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business & Society*, 55(1), 23-55.
- Spence, L. J., & Rutherford, R. (2001). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of small business and enterprise development*, 8(2), 126-139.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME*, 20(3), 17-42.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International journal of management reviews*, 9(1), 53-80.
- Steel, B. S., Warner, R. L., & Lach, D. (2010). Gender Differences in Support for Scientific Involvement in U.S. Environmental Policy. *Science, Technology, & Human Values*, 35(2), 147-173.
- Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014a). An integrated framework for encouraging pro-environmental behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental psychology*, 38, 104-115.
- Steg, L., Perlaviciute, G., Van der Werff, E., & Lurvink, J. (2014b). The significance of hedonic values for environmentally relevant attitudes, preferences, and actions. *Environment and behavior*, 46(2), 163-192.
- Steg, L., & De Groot, J. I. (2012). Environmental values. In *The Oxford handbook of environmental and conservation psychology* (p. 81-92). Oxford University Press.
- Steg, L., Dreijerink, L., & Abrahamse, W. (2005). Factors influencing the acceptability of energy policies: A test of VBN theory. *Journal of environmental psychology*, 25(4), 415-425.
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of environmental psychology*, 29(3), 309-317.

- Stern, P. C. (1992). Psychological dimensions of global environmental change. *Annual review of psychology*. <https://psycnet.apa.org/record/1992-25557-001>
- Stern, P. C., Dietz, T., & Guagnano, G. A. (1995). The New Ecological Paradigm in Social-Psychological Context. *Environment and Behavior*, 27(6), 723-743.
- Stern, P. C., Dietz, T., & Guagnano, G. A. (1998). A Brief Inventory of Values. *Educational and Psychological Measurement*, 58(6), 984-1001.
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- St-Pierre, J., Carrier, C., & Pilaeva, K. (2011). Développement durable et PME : Les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes? *Colloque international du Réseau entreprise et développement durable*.
- Sullivan, R., & Gouldson, A. (2017). The Governance of Corporate Responses to Climate Change: An International Comparison. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 413-425.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43.
- Szczepańska-Woszczyna, K., & Kurowska-Pysz, J. (2016). Sustainable Business Development Through Leadership in SMEs. *Ekonomia i Zarządzanie*, 8(3), 57-69.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2017). How to choose a leadership pattern. In *Leadership perspectives* (pp. 75-84). Routledge.
- Tang, Z., & Tang, J. (2012). Stakeholder–firm power difference, stakeholders’ CSR orientation, and SMEs’ environmental performance in China. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 436-455.
- Tefera, M. A., & He, Y. (2020). Ethiopian managers’ corporate social responsibility perceptions: Demographics and personal ethical values as predictors. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 140-149.
- Testa, F., Gusmerottia, N. M., Corsini, F., Passetti, E., & Iraldo, F. (2016). Factors Affecting Environmental Management by Small and Micro Firms: The Importance of Entrepreneurs’ Attitudes and Environmental Investment.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 23(6), 373-385.

- Testa, F., Nucci, B., Iraldo, F., Appolloni, A., & Daddi, T. (2017). Removing obstacles to the implementation of LCA among SMEs: A collective strategy for exploiting recycled wool. *Journal of Cleaner Production*, 156, 923-931.
- Thakur, A., & Kohli, S. (2015). Relationship between personal values and perception towards corporate social responsibility: A critical review. *IJABER*, 13(3), 997-1003.
- Thanki, S., Govindan, K., & Thakkar, J. (2016). An investigation on lean-green implementation practices in Indian SMEs using analytical hierarchy process (AHP) approach. *Journal of Cleaner Production*, 135, 284-298.
- Theys, J. (2002). L'approche territoriale du "développement durable", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, Dossier 1*. <https://journals.openedition.org/developpementdurable/1475>
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management—4ème édition*. Dunod.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1919). *The Polish peasant in Europe and America: Monograph of an immigrant group* (Vol. 3). University of Chicago Press.
- Torkkeli, L., & Durst, S. (2022). Corporate social responsibility of SMEs: Learning orientation and performance outcomes. *Sustainability*, 14(11), 6387.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(2), 9-43.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 29.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of business ethics*, 109, 483-500.
- Triandis, H. C. (1977). Cross-cultural social and personality psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(2), 143-158.

- Trombley, D. (2014). *One Small Step for Energy Efficiency: Targeting Small and Medium-Sized Manufacturers*. Washington, DC, USA: American Council for an Energy Efficient Economy.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2020). SME Managers' Perceptions of Competitive Pressure and the Adoption of Environmental Practices in Fragmented Industries: A Multi-Country Study in the Wine Industry. *Organization & Environment*, 33(3), 437-463.
- Uhlener, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J., & de Wit, G. (2012). Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109, 411-429.
- UK. Government. (2017). *The Clean Growth Strategy: Leading the way to a low carbon future*. GOV.UK. Consulté le 15 mars 2023 sur ; <https://www.gov.uk/government/publications/clean-growth-strategy>
- Uslu, F., Keles, A., Aytekin, A., Yayla, O., Keles, H., Ergun, G. S., & Tarinc, A. (2023). Effect of green human resource management on green psychological climate and environmental green behavior of hotel employees: the moderator roles of environmental sensitivity and altruism. *Sustainability*, 15(7), 6017.
- Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2000). Introduction à la recherche en gestion. (No Title).
- Uzhegova, M., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Corporate Social Responsibility in SMEs. *Management Revue*, 30(2/3), 232-267.
- Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumer "attitude-behavioral intention" gap. *Journal of Agricultural and Environmental ethics*, 19, 169-194.
- Verplanken, B., Trafimow, D., Khusid, I. K., Holland, R. W., & Steentjes, G. M. (2009). Different selves, different values: Effects of self-construals on value activation and use. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 909-919.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Votaw, D. (1974). The limits of corporate responsibility. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 15(3), 102.

- Wach, M., & Hammer, B. (2003). La structure des valeurs en France d'après le modèle de Schwartz. *Revue internationale de psychologie sociale*, 16(4), 47-86.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Reader in Business and the Environment*, 36(81), 4.
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2015). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: Entrepreneurship and the employment relationship*. Routledge.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758.
- Weber, J. (2002). L'évaluation contingente : Les valeurs ont-elles un prix? *Académie d'Agriculture*, décembre.
- Wegner, D., Bortolaso, I. V., & Zonatto, P. A. F. (2016). Small-Firm Networks and strategies for consolidation: Evidence from the Brazilian context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18, 525-544.
- Weigel, R., & Weigel, J. (1978). Environmental Concern: The Development of a Measure. *Environment and Behavior*, 10(1), 3-15.
- Werner, A., & Spence, L. (2004). *Literature Review: Social Capital and SMEs* (L. Spence, A. Habisch, & R. Schmidpeter, Éd.; p. 7-24). 80x10.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Williams, R. (1979). *Change and stability in values and value systems: A sociological perspective*. Understanding Human Values: individual and societal/The Free Press.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3),

- Williams, S., Schaefer, A., & Blundel, R. (2017). Understanding Value Conflict to Engage SME Managers with Business Greening. In J. D. Rendtorff (Éd.), *Perspectives on Philosophy of Management and Business Ethics* (Vol. 51, p. 73-91). Springer International Publishing.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of management studies*, 43(1), 93-114.
- Wood, D. J. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463-472.
- Woodside, A. G. (2014). Embrace• perform• model: Complexity theory, contrarian case analysis, and multiple realities. *Journal of Business Research*, 67(12), 2495-2503.
- Woodside, A. G. (2017). Releasing the death-grip of null hypothesis statistical testing ($p < .05$): Applying complexity theory and somewhat precise outcome testing (SPOT). *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(1), 1-15.
- Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.
- Yadav, N., Gupta, K., Rani, L., & Rawat, D. (2018). Drivers of sustainability practices and SMEs: A systematic literature review. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 531-531.
- Zali, R., & Sheydayee, J. (2013, avril 1). *Determinants of Corporate Social Responsibility, Dynamic Capability and Financial Performance (Cases Study: Accepted Firms in Tehran Stock Exchange Market)*. | *International Journal of Financial Management* | EBSCOhost. 2
- Zeng, S.-X., Meng, X.-H., Zeng, R.-C., Tam, C. M., Tam, V. W., & Jin, T. (2011). How environmental management driving forces affect environmental and economic performance of SMEs: A study in the Northern China district. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1426-1437.
- Zhang, Z., Wang, X., & Jia, M. (2021). Echoes of CEO entrepreneurial orientation: How and when CEO entrepreneurial orientation influences dual CSR activities. *Journal of Business Ethics*, 169(4), 609-629.

Zhao, Z., & Huang, L. (2024). Values in Action: Unveiling the Impact of Self-Transcendence and Self-Enhancement on Domestic Consumption Choices. *Behavioral Sciences*, 14(3), 203.

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

Dictionnaire

Dictionnaire Français Larousse., Paris, Éditions Larousse, 1997.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE

Questions en lien avec les attitudes (NEP)

Dans quelle mesure êtes-vous en désaccord ou en accord avec les affirmations suivantes					
Totalement en désaccord	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement en accord	
1	2	3	4	5	
				1	2 3 4 5
L'équilibre de la nature est très fragile et facilement perturbé				○ ○ ○ ○ ○	
Les humains ont le droit de modifier l'environnement naturel selon leurs besoins				○ ○ ○ ○ ○	
Nous nous approchons du nombre limite de personne que la terre peut nourrir				○ ○ ○ ○ ○	
La prétendue 'crise écologique' qui guette le genre humain a été largement exagérée				○ ○ ○ ○ ○	
Les plantes et les animaux ont autant le droit d'exister que les êtres humains				○ ○ ○ ○ ○	

Questionnaire en lien avec l'orientation entrepreneuriale

Dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent-elles à la réalité de votre entreprise?					
Totalement en désaccord	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement en accord	
1	2	3	4	5	
				1	2 3 4 5
Mon entreprise met fortement l'accent sur la recherche et le développement (R&D), les changements technologiques et l'innovation.				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise a introduit plusieurs nouvelles lignes de produits/services dans les cinq dernières années.				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise a apporté des modifications importantes dans ses produits/services existants dans les cinq dernières années.				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise est généralement celle qui entreprend des actions auxquelles les concurrents réagissent.				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise est souvent la première à introduire des innovations (nouveaux produits/services, nouvelles techniques/technologies, méthodes de production, etc.).				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise adopte généralement une position très compétitive visant à affaiblir la concurrence.				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise privilégie fortement les projets à risques élevés, susceptibles de rapporter de grands bénéfices.				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise, face à une situation très incertaine, adopte une attitude agressive afin de maximiser les chances de saisir des occasions.				○ ○ ○ ○ ○	
Mon entreprise, en raison de l'environnement dans lequel elle évolue, pose des actions audacieuses et risquées pour atteindre les objectifs fixés.				○ ○ ○ ○ ○	

Questionnaire en lien avec les pratiques environnementales

L'entreprise et l'environnement				
Au cours des trois dernières années, avez-vous :				
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systématiquement
1	2	3	4	5
				1 2 3 4 5
Contrôlé la quantité de déchets et de pollution liée à vos activités				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Sensibilisé et/ou formé vos employés au sujet des impacts et des pratiques environnementales liées à vos activités				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Privilégié le matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées comme intrants dans la production de vos produits-services				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Tenté de valoriser et commercialiser les déchets que vous générez				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Intégré des critères environnementaux dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Consulté vos parties prenantes (ex. employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour vos décisions relatives à l'environnement				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure de la pollution, des déchets, etc.)				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Communiqué vos actions environnementales aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.)				☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Intégré vos pratiques environnementales dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action				☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Questionnaire en lien la taille de l'entreprise

Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise?	
Combien d'employés équivalent temps plein votre entreprise comptait-elle à travers le monde au cours de la dernière année?	☐ 0-4 (<i>Si oui, terminer</i>) ☐ 5-49 ☐ 50-99 ☐ 100-249 ☐ 250 et plus <i>(Si oui, terminer)</i>

Questionnaire en lien avec le secteur d'activité

Dans quel secteur votre entreprise opère-t-elle? (Choisissez l'activité pour laquelle l'entreprise génère la majorité de ses ventes et choisissez le secteur).	
Services intangibles (Ex ; Services financiers, services aux entreprises et autres services)	☐
Services tangibles (Ex. Transports, communications, ventes au détail, réparations, restauration, tourisme et hôtellerie)	☐
Produits tangibles (Ex. Manufacturier, construction, agriculture, mines)	☐

Questions en lien avec les caractéristiques de l'entreprise

Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise?	
Votre entreprise est une entreprise à but non lucratif. <i>(Si oui, terminer le questionnaire).</i>	Oui ☐ Non ☐
Plus de 25 % de la propriété de votre entreprise est détenue par une autre entreprise. <i>(Si oui, terminer).</i>	Oui ☐ Non ☐
Le siège social de votre entreprise est situé en dehors du Canada. <i>(Si oui, terminer).</i>	Oui ☐ Non ☐
Votre entreprise est une coopérative	Oui ☐ Non ☐
L'entreprise est propriétaire des lieux où s'exercent les activités	Oui ☐ Non ☐

Questions en lien avec l'exportation

Quel était le pourcentage moyen de votre chiffre d'affaires à l'exportation (à l'extérieur du Canada) au cours des trois dernières années?	☐ 0 % ☐ 1-49 % ☐ 50 % ☐ 51-99 % ☐ 100 %
--	---

Questions en lien avec la gestion des ressources humaines

L'entreprise et la gestion des ressources humaines					
Au cours des trois dernières années, avez-vous :					
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systematiquement	
1	2	3	4	5	
					1 2 3 4 5
Aidé les employés à atteindre un équilibre travail-famille					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Établi des procédures pour assurer la santé et la sécurité de vos employés au-delà de ce qu'exigent les lois					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Supporté les employés qui le souhaitent à suivre des formations					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Informé les employés sur les orientations stratégiques de l'entreprise					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Fait participer les employés aux prises de décisions					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Pris en compte les intérêts de vos employés dans la prise de décision					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure des coûts de formation, absentéisme, gestion de carrière, équité, accidents de travail, etc.)					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Communiqué vos actions en RH aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.)					☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Intégré les pratiques de RH dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action					☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Questions en lien avec les sources de motivations

Les pratiques environnementales qui ont été mises en place dans votre entreprise au cours des trois dernières années l'ont été :				
Totalement en désaccord	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement en accord
1	2	3	4	5
				1 2 3 4 5
Motivations externes				
Pour améliorer l'image et la réputation de l'entreprise				○ ○ ○ ○ ○
Pour répondre à des obligations légales				○ ○ ○ ○ ○
Parce qu'il s'agit de nouvelles opportunités de marché				○ ○ ○ ○ ○
Pour vous conformer aux exigences de vos clients				○ ○ ○ ○ ○
Pour vous conformer aux actions d'entreprises semblables à la vôtre				○ ○ ○ ○ ○
Pour vous démarquer et vous différencier de vos concurrents				○ ○ ○ ○ ○
Motivations internes				
Parce qu'elles procurent des retombées économiques positives à long terme				○ ○ ○ ○ ○
Parce qu'elles génèrent des réductions de coûts				○ ○ ○ ○ ○
Parce qu'elles améliorent la productivité				○ ○ ○ ○ ○
Parce les outils techniques et les modèles de gestion existent maintenant pour le faire				○ ○ ○ ○ ○